

博士学位論文

Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントに
及ぼす影響に関する研究
－メンバーの関係性に注目して－

A study of the influence of Appreciative Inquiry
on the Work Engagement
－ Focusing on the Member's Relationship －

多湖 雅博

Masahiro TAGOO

2019 年

甲南大学大学院 社会科学研究科 経営学専攻

目次

序章：はじめに.....	1
1. 研究の目的と背景	1
2. 研究の構成	8
第1章：Appreciative Inquiry のアウトカムとその要因	11
1. はじめに	11
2. Appreciative Inquiry とは	11
3. Appreciative Inquiry の原理.....	14
4. Appreciative Inquiry のプロセス	16
5. Appreciative Inquiry のアウトカムとその要因.....	20
6. 小括	23
第2章：ワーク・エンゲイジメント研究のレビュー	25
1. はじめに	25
2. ワーク・エンゲイジメントとは.....	25
3. ワーク・エンゲイジメントの測定尺度.....	28
4. ワーク・エンゲイジメントのアウトカム	31
5. ワーク・エンゲイジメントを規定する要因	33
6. ワーク・エンゲイジメントの向上.....	35
7. 小括	37
第3章：Appreciative Inquiry とワーク・エンゲイジメントの関連：仮説の導出	39
1. はじめに	39
2. 仮説の導出	39
3. 小括	41

第4章：Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響：仮説1の検証.....	43
1. はじめに.....	43
事例1：A 看護師養成施設に通う勤労学生グループの事例.....	43
2. 調査対象.....	43
3. 調査方法.....	44
4. 結果.....	46
5. 考察.....	55
事例2：B 病院における病棟間比較の事例.....	57
6. 調査対象.....	57
7. 調査方法.....	57
8. 結果.....	60
9. 考察.....	66
10. 小括.....	67
第5章：Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントを向上させる要因：仮説2・3・4・5・6の検証.....	69
1. はじめに.....	69
事例3：C 老人保健福祉施設内デイサービスセンターの事例.....	70
2. 調査対象.....	70
3. 調査方法.....	71
4. 結果.....	75
5. 考察.....	80
事例4：D 病院看護部管理職研修の事例.....	82
6. 調査対象.....	82

7. 調査方法	82
8. 結果	84
9. 考察	89
10. 小括	90
終章：結びにかえて	92
1. これまでの要約	92
2. 結論	94
3. インプリケーション	94
4. 研究の限界と今後の課題	97
謝辞	99
参考文献	100

序章：はじめに

1. 研究の目的と背景

本研究は、Appreciative Inquiry を実施することによって、ワーク・エンゲイジメントが向上するのか、その要因は何かについて明らかにすることを目的としている。Appreciative Inquiry とは組織開発における 1 つのアプローチであり、ワーク・エンゲイジメントとは組織で働く労働者のメンタルヘルスと労働パフォーマンスの両方を促進する概念である。

経済・産業構造が劇的に変化する昨今、職業生活に関する強い不安や悩み、ストレスを感じている労働者の割合が高まっている。厚生労働省による「平成 27 年度労働安全衛生調査（実態調査）」¹の結果のうち、現在の仕事や職業生活に関することで強いストレスとなっていると感じる事柄がある労働者の割合の推移（平成 24 年～平成 27 年）（図 1）を見ると、平均 58.5%で推移しており、半数以上の労働者がストレスを感じている。また、職業生活におけるストレス等の原因（図 2）を見ると、職場の人間関係 41.3%、仕事の質 33.1%、仕事の量 30.3%、会社の将来性 22.8%、定年後の仕事・老後 21.1%、仕事への適正 20.3%、昇進・昇給 18.9%、雇用の安定性 15.5%、配置転換 8.6%、事故や災害の経験 2.1%であった。さらに、過去 1 年間にメンタルヘルスの不調により連続 1 ヶ月以上休業または退職した労働者割合は 0.4%、退職した労働者の割合は 0.2%となっている。なお、産業別にみると、連続 1 ヶ月以上休業した労働者は、情報通信業が 1.2%と最も高く、退職した労働者は医療・福祉業が 0.4%と

¹ 労働安全衛生調査（実態調査）は、事業所が行っている安全衛生管理、労働災害防止活動及び安全衛生教育の実施状況等の実態並びにそこで働く労働者の仕事や職業生活における不安やストレス等の実態について把握し、労働安全衛生行政を推進するための基礎資料とすることを目的としている。この名称は平成 25 年から用いられており、平成 24 年までは労働者健康状況調査という名称が用いられ、平成 9 年から 5 年ごとに調査が実施されていた。対象は、事業所母集団データベース（平成 25 年次フレーム）により作成された事業所を母集団として、常用労働者 10 人以上を雇用する民営事業所のうちから無作為に抽出した約 14,000 事業所で雇用されている常用労働者及び受け入れた派遣労働者のうちから無作為に抽出した約 18,000 人である。

最も高くなっている。このように、企業で働く労働者のメンタルヘルスの状態は年々悪化を続け、大きな社会問題となっている。なお、一般的にメンタルヘルスとは精神面における健康、つまり心の健康を指しているが、厚生労働省によると、職場におけるメンタルヘルスとは心の健康という意味にとどまらず、労働者の健康な職場づくりの推進という意味が込められている。

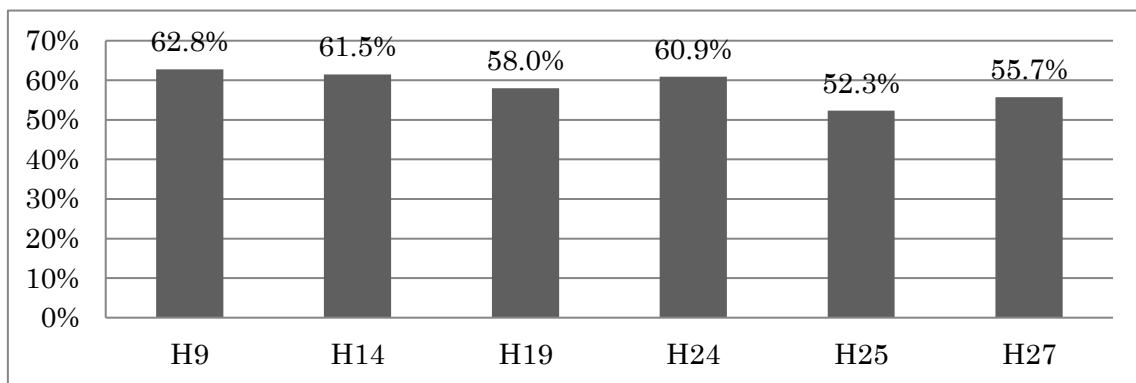


図 1 仕事や職業生活に関することで強いストレスとなっていると感じる事柄がある労働者の割合

出所 平成 27 年度労働安全衛生調査（実態調査）

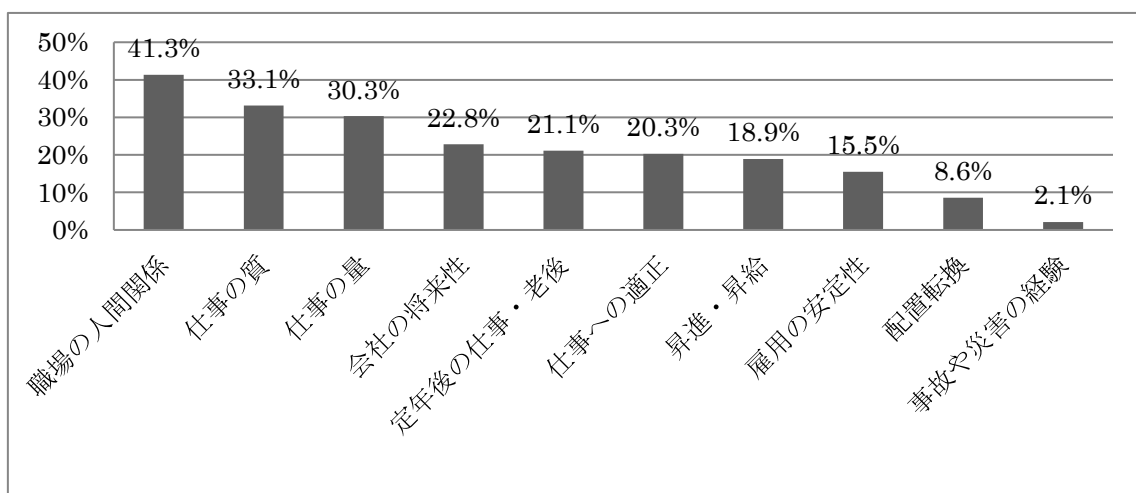


図 2 職業生活におけるストレス等の原因

出所 平成 27 年度労働安全衛生調査（実態調査）

このような現状を鑑み、日本ではこれまでさまざまなメンタルヘルス対策がとられてきた。日本の職場におけるメンタルヘルス対策とは、心の健康に関する 1 次予防（健康の保持増進、健康障害の防止）、2 次予防（健康不全の早期発見、早期対処）、3 次予防（再発や再燃の防止、職場復帰支援対策）の 3 つの段階を含む広範な概念である。厚生労働省の掲げるメンタルヘルス対策の目的は、単に安全配慮義務の履行やメンタルヘルス不調に陥った労働者の職場適応に限らず、すべての労働者を対象にメンタルヘルスのレベルを引き上げることである。実施の方法としては、「労働者の心の健康の保持増進のための指針」によって、セルフケア（労働者自らのケアであり、事業者はこれを支援する）、ラインによるケア（管理監督者によるケアであり、部下の健康管理や職場環境等の改善など）、産業保健スタッフ等によるケア（産業医や人事労務管理担当者などによるケア）、事業場外資源によるケア（中央労働災害防止協会健康確保推進部や産業保健総合支援センターなどの公的な機関の行う研修やコンサルティング事業などの活用や、精神科医やいわゆる EAP²を活用した専門的なケア）という 4 つのメンタルヘルスケアが継続的かつ計画的に行われるよう、教育研修・情報提供を行うように記されている。

しかしながら、実際には、既にストレスなどによってメンタルヘルス不調に陥った者を対象とし、メンタルヘルス不調をどのようにして軽減させ、メンタルヘルスに不調をきたしている状態からどのようにして回復させるかということに焦点が当てられている。つまり、従来の日本における職場のメンタルヘルス対策は、メンタルヘルス不調に陥った者の早期発見・早期対応を主な目的とした 2 次予防と、メンタルヘルス不調に陥った者の再発予防や職場復帰支援を主な目的とした 3 次予防が中心であった。

² 栗村ら（2004）は EAP について、「従業員援助制度あるいは従業員支援プログラムなどと訳されているが、これは従業員の精神的身体的健康に焦点をおき、直接的・間接的に作業に影響を与える諸問題を処理することを目指すもの」（p150）と定義している。

これらを換言するとメンタルヘルスに問題が起きてからの対応とも言える。

労働者のメンタルヘルスに問題が起きていると経営上さまざまな影響がある。例えば、久保・田尾（1994）や山岸（2001）は、メンタルヘルス不調に陥ることで、労働パフォーマンス（生産性）の低下や離職につながり、仮に職場に復帰しても再発を繰り返す可能性も高くなりやすいと述べている。そして、このような状況下では、メンタルヘルス不調に陥った者の周囲のメンバーである上司や同僚、部下などは、メンタルヘルス不調に陥った者の仕事のフォローもしなければならず、負担は増加しやすくなり、周囲のメンバーのメンタルヘルス不調に陥りやすい状況となる。つまり、2次予防や3次予防のように、メンタルヘルスに問題が起きてからの対応では遅いのである。そのため、昨今ではメンタルヘルス不調の発生要因の除去を主な目的とした1次予防の重要性が謳われるようになってきた。例えば、2016年より従業員50名以上の各事業場ではストレスチェック³が義務化され、職場でのメンタルヘルス対策はより一層重要度を増している。

また、従来のメンタルヘルス対策は、2次予防・3次予防に焦点を当てるあまり、労働者のメンタルヘルス不調やストレス対策の問題を考える際、個人レベルの気持ちや性格、考え方などの側面に焦点が当てられた対策がとられてきた。その結果、職場全体としての組織単位のストレス対策が後回しにされがちとなっている。前述のように、対人関係が職業生活におけるストレス等の原因の半数弱を占めており、職場のメンタルヘルスを考える上で周囲の人たちとの関係性を無視する訳にはいかない。中村（2015）も、個人のメンタルヘルスの問題は、グループや組織が原因で起こっている場合が多いため、個人レベルに働きかけるのではなく、組織レベルに働きかける必要

³ ストレスチェック制度とは、定期的に労働者のストレスの状況について検査を行い、本人にその結果を通知して自らのストレスの状況について気付きを促し、個人のメンタルヘルス不調のリスクを低減させるとともに、検査結果を集団的に分析し、職場環境の改善につなげることによって、労働者がメンタルヘルス不調になることを未然に防止することを主な目的としたものである。

があると述べている。これらのことから、職場のメンタルヘルス対策としては、アプローチする対象を個人単位とするのではなく組織単位とすることが必要になり、その結果としてメンタルヘルス不調に陥る者が生まれにくい職場環境を構成するという 1 次予防につながるのではないかと考えられる。

ただし、アプローチの対象を組織単位とするだけで 1 次予防となる訳ではない。実際に組織単位を対象としたアプローチとして認知行動療法⁴を用いたアプローチがある。例えば、Van der Klink et al. (2001) は、職業性ストレスを軽減するためには、どのようなアプローチが有効か調査するために、これまで実施されてきたさまざまな組織単位を対象としたアプローチ(ストレスマネジメントに関するプログラムが多く、認知行動療法、問題解決技法、認知再構成法、アサーションなどが挙げられている)について定量的メタ分析を実施した。その結果、認知行動療法に基づくアプローチが、他の技法に比べて介入による効果が大きかったと報告している。また、Umanodan et al. (2009) によると、日本の鉄鋼会社の労働者を 7 つのグループに分類 (このうち 5 つのグループを介入群とし、残り 2 つのグループを対象群とした) し、介入群を対象に、**Stress Management Training (SMT)** という認知行動療法に基づくアプローチを毎月 1 回 30 分×6 ヶ月実施している。その結果、介入群の心理的苦痛を軽減させ、仕事の成果を向上させる可能性について示唆している。しかしながら、これらはストレスや心理的苦痛などのネガティブな要因を改善するためのアプローチであった。つまり、メンタルヘルス不調に陥った者を対象としており、2 次予防・3 次予防に該当する。既に述べたように、メンタルヘルス不調に陥った者を対象とするのではなく、そもそもメンタルヘルス不調に陥る者が生まれにくい 1 次予防のアプローチが必要なのである。

⁴ 認知行動療法とは、自動思考と呼ばれるさまざまな状況で、その時々自動的に沸き起こってくる思考やイメージに焦点を当てて進めていき、現実の生活の中で認知の仕方(受け止め方)の修正を図っていく心理療法の 1 つのアプローチである。

職場のメンタルヘルス対策としては、個人単位を対象としたアプローチではなく、組織単位を対象としたアプローチが必要なのである。そして、そのアプローチは2次予防・3次予防のように既にメンタルヘルス不調に陥ってからのアプローチではなく、メンタルヘルス不調に陥る者が生まれにくい1次予防のアプローチが必要なのである。

中村（2015）によると、組織をよくすることを目指し、個人のレベルだけでなく、組織全体のレベルに働きかけるアプローチとして組織開発⁵がある。Bushe & Marshak（2009）は、組織開発を診断型組織開発と対話型組織開発に大別している。診断型組織開発とは、組織開発実践者による診断のフェーズがある問題解決型のアプローチであり、組織の欠点を探求し、それを改善していくものである。Ashford & Patkar（2001）によると、問題解決型のアプローチに共通する前提として、組織のマイナスの部分特定し除去することによって組織は最も効果的に働く。つまり、診断型組織開発は、組織レベルを対象としたアプローチではあるが、問題が起こってからアプローチであると言え、2次予防・3次予防のためのアプローチに該当すると考えられる。

一方、Bushe & Marshak（2009）によると、対話型組織開発とは、組織開発の実践者による診断がなされないこと、語られること、関係性が変化することによる変革が特徴である。対話型組織開発では、対象となるシステムの多様なメンバーが集い、対話を通してメンバー間の会話の質や関係性が変わり、共通した新しい考え方が創造されることで変革が起こっていくと考えられている。対話型組織開発とは、診断するのではなく、対話を通して現状を共有し、メンバー間の関係性を構築し、アクションを計画していくアプローチなのである。対話型組織開発のうち多用されている代表的なアプローチとして Appreciative Inquiry がある。詳細は第1章で述べるが、

⁵ Warrickによると、「組織開発とは、組織の健全さ、効果性、自己革新力を高めるために、組織を理解し、発展させ、変革していく、計画的で協働的な過程である」中村和俊訳、2015, p21）である。

Appreciative Inquiry とは、関係性に目を向け、現存する力や希望、夢などの持ちうる力を引き出すアプローチである。Appreciative Inquiry の参加メンバーは問題に焦点を当てるのではなく、組織内で何が特にうまく機能しているかを発見し、最善のものがより頻繁に発生した場合のような状況を考える。そして、参加メンバーは希望と理想の未来を成すために対話を行い、希望する変化に向けて行動を起こす。したがって、Appreciative Inquiry によって、メンタルヘルス不調に陥る労働者がいない職場を理想像とし、そこに向けて行動を促進させるといったことも可能であると考えられる。つまり、Appreciative Inquiry は、組織単位を対象としたアプローチであり、かつ1次予防のアプローチに該当すると考えられる。

なお、最近では、単にメンタルヘルス不調への対応やその予防にとどまらず、個人や組織の活性化を視野に入れた対策を行うことが、広い意味での労働者のメンタルヘルスを支援するうえで重要となってきた。詳細は第2章で述べるが、本研究にて注目するワーク・エンゲイジメントは、労働者の健康と労働パフォーマンスの両方を促進する概念である。仕事に誇りややりがいを感じ、仕事に熱心に取り組み、いきいきと仕事をしている状態をワーク・エンゲイジメントが高い状態を指す。つまり、ワーク・エンゲイジメントはメンタルヘルス不調に陥っていない状態を示す指標であり、1次予防の概念であると言える。

以上のことから、Appreciative Inquiry を実施することによって、ワーク・エンゲイジメントが向上する可能性があると考えられる。しかしながら、Appreciative Inquiry とワーク・エンゲイジメントとの関連について調査している先行研究は非常に少なく、ワーク・エンゲイジメントの向上を目的として Appreciative Inquiry を用いた研究に至っては筆者の知る限り見当たらない。Appreciative Inquiry とワーク・エンゲイジメントとの関連について明らかにすることは、現代社会の大きな問題の1つである職場のメンタルヘルス対策への1つの回答となる可能性があり、非常に有意

義であるといえる。また、その要因の検証を行うことで、Appreciative Inquiry とワーク・エンゲイジメントの関連を更に精緻化させることができると考えられる。

したがって、本研究では、Appreciative Inquiry とワーク・エンゲイジメントの両概念について整理し、両概念の関連について検討する。そして、Appreciative Inquiry を実施することによって、ワーク・エンゲイジメントが向上するのか、その要因は何かについて明らかにすることを目的としている。

2. 研究の構成

本研究は、序章から終章までの 6 つの章で構成されている。以下に各章ごとの概要を述べていく。序章は、本研究の背景と目的を述べている。本研究の背景としては、昨今社会的な問題となっている職場のメンタルヘルスとその従来の対応策についてアンチテーゼを示し、新たなメンタルヘルス対策の可能性について述べている。そして、本研究の目的としては、Appreciative Inquiry を実施することによって、ワーク・エンゲイジメントが向上するのか、その要因は何かについて明らかにすることとしている。

第 1 章から第 3 章は、本研究に使用する Appreciative Inquiry とワーク・エンゲイジメントおよび両概念について整理し、仮説を導出している。第 1 章は、

「Appreciative Inquiry のアウトカムとその要因」と題して、Appreciative Inquiry に関する先行研究をそのアウトカムを中心に整理している。具体的には、Appreciative Inquiry の定義、原理、プロセス、アウトカムなどについて整理しており、特に Appreciative Inquiry のアウトカムにはどのようなものがあるのか、その要因は何かに焦点を当てている。

第 2 章は、「ワーク・エンゲイジメントの向上と規定要因」と題して、ワーク・エンゲイジメントに関する先行研究をその向上や規定要因を中心に整理している。具体

的には、ワーク・エンゲイジメントの定義、測定尺度、アウトカム、規定要因、向上へのアプローチなどについて整理しており、特にワーク・エンゲイジメント向上へのアプローチにはどのようなものがあるのか、その要因は何かに焦点を当てている。

第3章では、「**Appreciative Inquiry** とワーク・エンゲイジメントとの関連：仮説の導出」と題して、**Appreciative Inquiry** とワーク・エンゲイジメントの関連について議論している。具体的には前章までの議論を整理し、**Appreciative Inquiry** がワーク・エンゲイジメントに正の影響を及ぼす可能性があること、その要因として、メンバーの関係性が関連している可能性があることが議論されており、ここから6つの仮説を導出している。

第4章および第5章は、第3章で導出された仮説の検討を実施している。第4章では、「**Appreciative Inquiry** がワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響：仮説1の検証」と題して、**Appreciative Inquiry** がワーク・エンゲイジメントを向上させるためのアプローチとして有効か否かについて定量的に分析し、仮説1を検証している。具体的には、2つの事例（事例1：A 看護師養成施設に通う勤労学生グループの事例、事例2：B 病院における病棟間比較の事例）を通じて、**Appreciative Inquiry** を用いた介入を行い、質問紙調査によって得られた介入前後のワーク・エンゲイジメントの比較を実施することにより、仮説1を検証している。

第5章では、「**Appreciative Inquiry** がワーク・エンゲイジメントを向上させる要因：仮説2・3・4・5・6」と題して、**Appreciative Inquiry** がメンバーの関係性を良好なものにさせるためのアプローチとして有効か否か、メンバーの関係性とワーク・エンゲイジメントとの間にはどのような関連があるのかについて定量的に分析し、仮説2～6を検証している。具体的には、前章とは異なる2つの事例（事例3：C 老人保健福祉施設内デイサービスセンター勤務者の事例、事例4：D 病院看護部管理職研修参加メンバーの事例）を通じて、**Appreciative Inquiry** を用いた介入を行い、仮説

2～仮説 6 を検証している。

終章では、「結びにかえて」と題して、全体の要約、結論、インプリケーション、研究の限界と今後の課題について議論している。

第 1 章 : Appreciative Inquiry のアウトカムとその要因

1. はじめに

本章では、Appreciative Inquiry のアウトカムにはどのようなものがあるのか、その要因は何かについて明らかにすることを目的としている。これは本研究の目的が Appreciative Inquiry を実施することによって、ワーク・エンゲイジメントが向上するのか、その要因は何かについて明らかにすることであることに起因している。そのために、まずは Appreciative Inquiry に関する先行研究を整理し、Appreciative Inquiry とはどのようなものなのかを示し、その後、Appreciative Inquiry のアウトカムにはどのようなものがあるのか、その要因は何かに焦点を当て整理していく。

2. Appreciative Inquiry とは

Watkins & Mohr (2001) によると、Appreciative Inquiry は、1980 年に Case Western Reserve University の博士課程の学生であった David Cooperrider が、アメリカ国内の心臓外科の分野で最も高く評価されていたクリーブランド・クリニックにおいて、病院が最も効果的に機能する要因について分析していたところから始まっている組織開発の 1 つのアプローチである。

Appreciative Inquiry には、さまざまな定義がなされている (表 1-1) が、序章で述べたように、Appreciative Inquiry とは、関係性に目を向け、現存する力や希望、夢などの持ちうる力を引き出すアプローチであり、概ね人々の関係性に焦点を当てている。詳細は後述するが、Appreciative Inquiry は、強みや価値観、理想の未来像を抽出し、実現していくという進め方をする。そのため、本研究で使用する Appreciative Inquiry の定義としては、「組織が持つ潜在能力をメンバーの協働を通して探求し、最も効果的に強みを発揮するためにはどうすればよいかを探求していく活動である」とする。

表 1-1 Appreciative Inquiry のさまざまな定義

Cooperrider & Whitney (2001)	人、組織、社会において何が最高であるかを、組織メンバーの協働を通じて探求し、その中でお互いに高め合う活動
Whitney & Trosten-Bloom (2003)	ヒューマンシステムが最善の状態に機能しているとき、それに生命を吹き込んでいるものは何かについての研究や探究
Cooperrider, Whitney & Stavros (2003)	組織開発の分野における比較的新しい、システム全体の変化に対する強みに基づいたアプローチ
Cooperrider & Avital (2005)	組織やコミュニティが、関係性の相互につながった生態環境において、最もいきいきとし、効果的で、創造的で、健康的になる時に、それらのヒューマンシステムに活力を与えるようなものを探っていく、共同で構成していく探求のプロセス
Barrett & Fry (2005)	発見されたベストな経験によって最もポジティブな共有された潜在能力のイメージに向かって変革する、強みをベースにした潜在能力を引き出すアプローチ
Bushe & Marshak (2009)	人々の認識によって社会は構成されるという認知の仕方を仮定し、直接的な行動変容を促すのではなく、行動の基となる人々の認知の仕方を変える組織開発の1つのアプローチ
Avital, Boland & Cooperrider (2007)	参加メンバーが自分の経験を最大限に活用して、より大きなシステムの協力能力を活用することを可能にするもの
Schnitman (2008)	質問を通して、人々の対話的で関係的なプロセスを促し、革新的なアイデアを創造し、知識と可能性を高めるもの
Bushe (2013)	共有された理想の未来に向けて、集団的に構想し、デザインし、動くための基盤を形成するもの

なお、Appreciative Inquiry およびその基となっている組織開発と関連する概念として、アクション・リサーチがある。アクション・リサーチとは、佐藤他（2005）によると、「人々の日常生活に根差した生活の智慧や実践的な知を重視し、実践的な解決に向けた「参加」「協同」の過程をつうじて「行為のなかの知」を産出し、あるいは意義付けるプロセス」（p323）と定義され、中村（2008）によると、アクション・リサーチとは、「現実の問題を解決することを目指した、または、目標となる望ましい状態に向けて変革していくことを目指した実践と研究を行っていくもの」（p2）と定義されている。また、組織開発とは、中村（2010）によると、「アクション・リサーチやシステム理論を含めた行動科学の知見や手法を用い、ヒューマニスティックな価値観に基づきながら、組織の効果を高めることを目標として実施される」（p23）と述べられている。

つまり、組織開発の源流にアクション・リサーチがあると考えられる。中村（2008）によると、一般的にアクション・リサーチは、「問題の特定化→データ収集→データの分析→アクションの計画と実施→評価」というプロセスを踏む。なお、Cooperrider & Srivastva（1987）は、アクション・リサーチは問題の特定から始まると述べている。Bushe & Marshak（2009）は、組織開発を診断型組織開発と対話型組織開発に分類しているが、診断型組織開発とは、実証主義を抛りどころとして、問題解決アプローチやギャップアプローチなどとも呼ばれている。Tschudy（2006）によると、一般的に診断型組織開発は、「エントリー/契約→データ収集→データ分析→フィードバック→アクション計画→アクション実施→評価→終結」というプロセスを踏み、前述のアクション・リサーチのプロセスと酷似している。一方、対話型組織開発とは、社会的構成主義を抛りどころとして、組織の問題・課題に目を向けるのではなく、強み・可能性に焦点を合わせるものである。また、中村（2010）によると、「対話を通じて当事者が構成しているリアリティを共有し、当事者が現状や変革について意味づけを行い、変

革の方向を合意し、共に変革に取り組む」(p328)ものである。対話型組織開発の代表的なアプローチである Appreciative Inquiry は、「強み・価値観の抽出→理想の未来像の抽出→実現方法を考える→アクションプラン作成・実施」というプロセスを踏む。つまり、診断型組織開発とアクション・リサーチは、両者とも問題を特定することから始まり、両者は非常に酷似したアプローチであると考えられる。しかしながら、対話型組織開発 (Appreciative Inquiry) とアクション・リサーチとは異なるアプローチであると考えられる。

3. Appreciative Inquiry の原理

Cooperrider & Whitney (2001) は、社会的構成主義⁶に影響を受け、その理論とイメージの力を組織の変化に適用し、Appreciative Inquiry の実践のために以下の 5 つの基本原則 (①構成主義の原理、②同時性の原理、③詩的隠喩の原理、④予期成就の原理、⑤ポジティブさの原理) を示した。その後、Whitney & Trosten-Bloom (2003) は、この 5 つの基本原則に 3 つの原理 (⑥全体性の原理、⑦体現の原理、⑧自由な選択の原理) を追加し、8 つの原理とした (表 1-2)。

Whitney & Trosten-Bloom (2003) によると、5 つの基本原則のうち、①構成主義の原理とは、物事の意味や現実是对話の中で構築されるということを示している。つまり、社会的構成主義の考え方にに基づき、何が語られ、どのような関係性にあるかによって現実が構築される。②同時性の原理とは、質問が変化を構築するということを示している。変化とは質問する瞬間に起こる。つまり、探求することと変革の実現は同時に起こり、問いかけの内容によって結果が異なる。③詩的隠喩の原理とは、何を学習するかを選択できることを示している。組織の過去・現在・未来は解釈が開かれ

⁶ Burr (1995) によると、社会的構成主義とは、唯一の現実や真実がないという信念を反映しており、真実は個人の知覚、対話、共通の理解、状況によって決定される現実根ざしている。

ている詩のようなものであり、どのように解釈し、学ぶかを選択できるということである。④予期成就の原理とは、イメージがアクションを刺激することを示している。未来へのイメージが現在の行動を導き、未来への期待が現在の前向きな行動を生み出し、その実現が可能となる。⑤ポジティブさの原理とは、ポジティブな質問がポジティブ・チェンジを生み出すということを示している。ポジティブな質問は、人々の中の最善なものを引き出し、ポジティブな未来の可能性を構築する。つまり、ポジティブな感情や関係性が変革と潜在能力の発揮を可能とし、ポジティブな問いかけが変革を持続させるのである。

表 1-2 Appreciative Inquiry の 8 つの原理

①構成主義の原理	物事の意味や現実是对話の中で構築される。
②同時性の原理	探求することと変革の実現は同時に起こる。
③詩的隠喩の原理	何を学習するかを選択できる
④予期成就の原理	未来へのイメージがアクションを刺激する。
⑤ポジティブさの原理	ポジティブな質問がポジティブ・チェンジを生み出す。
⑥全体性の原理	人と組織の最善のものを引き出す。
⑦体現の原理	変化を望み行動することで、本当の変化が起こる。
⑧自由選択の原理	自由な選択がより良い行動を促進する。

出所 Whitney & Trosten-Bloom (2003)；北居 (2014)；中村 (2015) を基に筆者作成

追加された 3 つの原理のうち、⑥全体性の原理とは、全体性を経験することそれ自体が、創造性が刺激され、集合的能力が発揮され、人と組織の最善のものを引き出すということを示している。⑦体現の原理とは、我々が望む変化のように行動することで、自己実現していき、本当の変化が起こるということを示している。つまり、理想

的な未来を体現するときポジティブ・チェンジは実現されるのである。⑧自由な選択の原理とは、自由な選択がより良い行動を促進し、パワーを解き放つということを示している。例えば、ボランティアとして人々に接する際、最も望む貢献の仕方を選択できるという自由を持つことが、人と組織のパワーを解き放つのである。

4. Appreciative Inquiry のプロセス

Appreciative Inquiry の実施プロセスに際して、主要なモデルとして 4D サイクルモデルがあり、研究者や実践家の標準モデルとなっている。4D サイクルモデルは、Discover (発見)、Dream (夢)、Design (デザイン)、Destiny (運命・実行) という4つのフェーズを循環させるサイクルモデルである (図 1-1)。つまり、Discover で強みや価値観を抽出・共有し、Dream で理想の未来像を抽出・共有する。そして、Design 理想の未来像を実現させる宣言文の作成し、Destiny 宣言文を実現するアクションプランを作成し実施していくというモデルである。

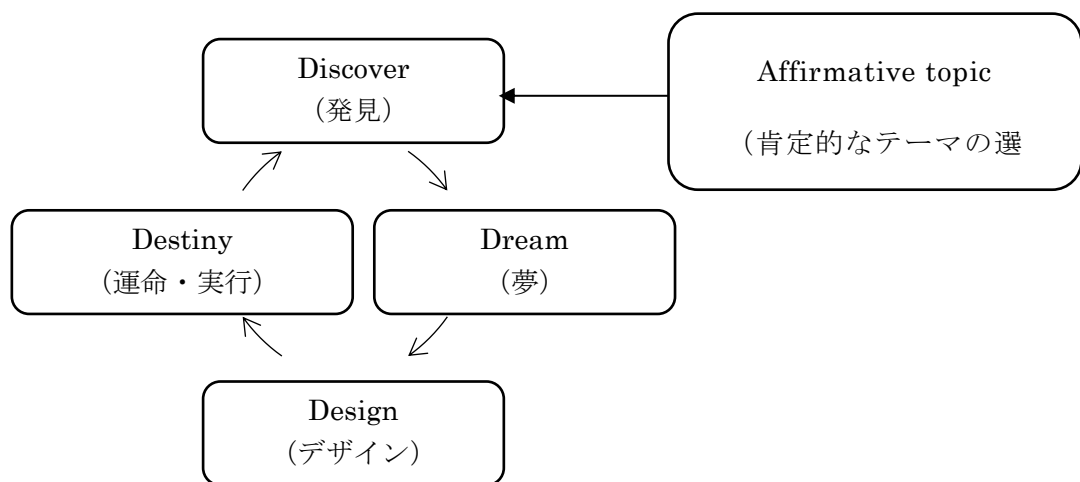


図 1-1 Appreciative Inquiry の 4D サイクルモデル

出所 Whitney & Trosten-Bloom (2003) を基に筆者作成

ただし、多くの研究者や実践家は、最初のフェーズである **Discover** の前に、**Affirmative topic** (肯定的なテーマの選定) というテーマ選定のフェーズを実施する。つまり、4D サイクルモデルのプロセスでは、検討するテーマをポジティブな言葉で表現することから始める。これはポジティブなテーマを設定することによって、人々がポジティブな未来を創造しようとして行動し始めるという前提に立っているためであるが、この時点では、ネガティブな言葉で表現された課題をポジティブな表現に言い換えることが重要になる。こうして、テーマ選定がなされた後、**Discover** のフェーズに移行する。

Discover のフェーズでは、ポジティブ・コア⁷を探求し、組織が持つ潜在力を明らかにすることになる。つまり、何が組織の潜在力を活性化させるのかについての探求である。参加メンバーを中心として、組織の強みやベストな状態を明確にしていくプロセスである。例えば、まず2人1組（ペア）になってお互いの経験についてインタビューを行う。その際、過去における組織活動での最高の瞬間や経験、充実体験などのポジティブな点に焦点をおいた問いかけをする。次に6人程度のグループを組み、ペア・インタビューで聴いたストーリーをグループ内で紹介することを通じて、グループが持っている強みや大切にしている価値などを抽出する。このインタビューは別名ハイポイント・インタビューとも言われている。そうして抽出された強みや価値はポジティブ・コアとして整理され共有される。ポジティブ・コアを抽出することができたら、次の **Dream** のフェーズに移行する。なお、**Discover** のフェーズで目指していることは、職場の仲間や組織の強み・価値観・素晴らしさを相互に発見することである。これらが発見することによって、自分の思考や経験、強みを自覚するだけでなく、他者に理解してもらい認めてもらうことができる。他者から理解や承認を得ることで、

⁷ Cooperrider & Whitney (2001) によると、ポジティブ・コアとは、組織の潜在力の中心的要素である。

自信や安心感が引き出され、ポジティブな関係性の構築へとつながる。そのため、インタビューを通して、参加メンバーが、それぞれ所属している組織や課などを最高の状態にするためには何が必要なのかについて、気づきを得ることができ、自分自身や組織の最高の瞬間を発見する。

Dream のフェーズでは、可能性を思い描くことになる。参加メンバー全員が、一旦現実から離れ、想像力を最大限に発揮し、あるべき理想の未来像に思いを巡らす。つまり、自分たちが最もいきいきと働いている姿を思い描き、組織の未来に対して抱く夢や希望を相互に共有してもらうのである。例えば、インタビューを通して発見された強みや価値がさらに強化されたとしたら、どのような未来が可能になるかを話し合う。そして、参加メンバーが望む理想的な未来の姿を思い描く。その際、理想の未来像をコラージュや寸劇などの形で表現することもある。理想の未来像を思い描くことができれば、**Design** のフェーズに移行する。**Dream** のフェーズの注意点としては、実現性のある未来像でなければならない点が挙げられる。現実とかけ離れ過ぎた理想像では、他者の心を動かすことはできず、単なる夢で終わることになってしまうためである。一方、実現性のある理想の未来像は、参加メンバーに納得感が生まれ、目的や目標の共有を促進しやすい。

Design のフェーズでは、実現する方法を考えることになる。組織の理想の未来像をどのように実現するのか、対人関係も含めた現状の環境をどのように設計するのかについて考える。壮大な理想の未来像を描いたとしても、それだけでは何も始まらない。例えば、組織の潜在力を最大限に活かし、参加メンバーが思い描く理想の未来像を実現するためには、どうすればよいのだろうかという趣旨の問いかけを行う。これを「宣言文」という形式で文書化する。**Dream** のフェーズで抽出された理想の未来像に近づくために、**Discover** のフェーズで抽出された潜在力を利用する。そして、参加メンバーが思い描く理想の未来像を実現するために、何が求められているのかを話し合

い、具体的なアクション項目を洗い出して、その実現に向けて共に検討するアクション・チームを編成し、Destinyに移行する。この時点で、参加メンバーがアクションを自発的に決定しているため、アクションに対して主体的であり、成果を出しやすい。

Destiny のフェーズでは、変革を持続させるためにはどうすれば良いのか考えることになる。Appreciative Inquiry のプロセスから生み出されたエネルギーを持続し、システムの中に組み込んでいくための日常的な活動が継続する。つまり、組織の潜在力が、理想の未来像に向けて発揮されるのである。参加メンバーは、相互にポジティブな組織の潜在力を積極的に引き出すことに焦点を当て、ネガティブなことから離れることが重要となる。そのためには、参加メンバーだけでなく、所属する組織や関係者との間の関係性を良好にし、協働していくことが重要となる。多くの場合、Destiny のフェーズは最終段階となり、この後は、新たに 4D サイクルを展開していくことになる。なお、Destiny は、Delivery と呼ばれていた時期もあった。これは持続性の維持に主眼が置かれていたためである。しかしながら、それだけではないということもあり、最近では、Destiny と表現されている。

まとめると、4D サイクルモデルは、成功体験を語りあうことで、組織や個人が持つ活力や強みを探り、組織の潜在能力を認識した上で、組織の潜在能力が発揮された状態のビジョンを明確にし、そのビジョンを実現するための計画立案が行われ、その後実行に移していくというプロセスを、サイクルとして回していくモデルである。

なお、Bushe (2011) は、4D サイクルモデルについて、Appreciative Inquiry のプロセスにおいて、重要な最初のステップを省略しているため、5D サイクルモデルを使用すべきと批判している。Bushe (2011) の提唱する 5D サイクルモデルとは、4D サイクルモデルの Discover のフェーズの前に、Definition のフェーズが入るモデルである。

ここまで、4D サイクルモデルの概要について述べてきた。つまり、Appreciative

Inquiryはそのプロセスとして4Dサイクルモデルがある。4Dサイクルモデルは、肯定的なテーマを選定し、参加者に共通したポジティブ・コアを抽出し、理想の未来像を共有し、そこに向かって行動を起こすというサイクルを呈している。このサイクルを経験していくなかで、メンバー間でお互いの強みや価値観、希望を知り合うことになる。つまり、メンバー間でお互いに知り合うことになり、メンバー間にポジティブな感情を作り出している。

5. Appreciative Inquiry のアウトカムとその要因

Appreciative Inquiry のアウトカムについて調査している研究は多く存在する。そのうち、本章で対象としているのは、組織単位を対象としているアプローチに関する研究12本である。この12本の先行研究にて報告されているアウトカムとその要因について以下に示す（表1-3）。

まず、Appreciative Inquiry のアウトカムについてである。先行研究を整理してみると、Appreciative Inquiry のアウトカムとして、仕事に関するパフォーマンスや態度に注目しているものと、人々の関係性に注目しているものに分類できると考えられる。

まず、仕事に関するパフォーマンスや態度に注目しているものとしては、グループアウトカムの向上、生産量・生産性の向上、業務プロセスの革新、患者ケアの改善、新たなアイデアの創出、疼痛管理における知識の定着、離職防止・離職率の低下、前向きな思考パターンへの変容、動機付けの強化を促進、治療に対する姿勢の改善、ポジティブな会話の増加、リーダーシップ自己効力感の向上がある。これらはAppreciative Inquiry を実施することで、何らかのパフォーマンスや態度の変化を明らかにしている。また、これら以外のものは、相互称賛の促進、信頼関係の構築、知識の共有、ソーシャルキャピタルの増加、高校と大学の間のパートナーシップの向上、

組織内の対話の増加、協力体制の構築、ビジョン共有の促進、チーム・エンパワメントの向上、チームワークの形成、リーダーシップ集団効力感の向上であり、人々の関係性の変化について調査していると考えられる。

次に、Appreciative Inquiry のアウトカム発生の要因についてである。Appreciative Inquiry のアウトカム発生の要因について検証している研究は、Bushe & Coetzer (1995) の1本のみである。彼らはアウトカム発生の要因として、グループプロセスを挙げている。この研究におけるグループパフォーマンスとは課題への参加度、結束力、チームの能力に対する自信、意思決定、コンフリクトマネジメントであり、その内容から対人関係に起因するものであると考えられる。その他の研究では考察にて推測されているものを示しているが、他の研究を見ても良好な関係性がさまざまなアウトカムを生み出していることが伺える。

表 1-3 Appreciative Inquiry 研究におけるアウトカムとその要因の一覧

筆者（年）	アウトカム	アウトカムの要因
Bushe & Coetzer(1995)	<ul style="list-style-type: none"> グループアウトカム（メンバーの満足度、パフォーマンスの満足度、タスクのパフォーマンス）の向上 	<ul style="list-style-type: none"> グループプロセス（課題への参加度、結束力、チームの能力に対する自信、意思決定、コンフリクトマネジメント）の向上
Jones(1998)	<ul style="list-style-type: none"> 組織の人材定着（離職防止） 	<ul style="list-style-type: none"> ネガティブな会話の減少（冷笑的で赤字指向の談話の減少、否定の軽減） ポジティブな会話の増（肯定的な語彙の増加、良いニュースの急速な拡大）

Mohr, Smith & Watkins(2000)	<ul style="list-style-type: none"> • 前向きな思考パターンへの変容 • 相互称賛の促進 	<ul style="list-style-type: none"> • 共通の経験の獲得
Whitney & Trosten-Bloom(2003)	<ul style="list-style-type: none"> • 生産量・生産性の向上 • 離職率の低下 • 業務プロセスの革新 	<ul style="list-style-type: none"> • アクションプランの実施（何かに取り組みたいという情熱、実行可能なアクションプラン）
Calabrese(2006)	<ul style="list-style-type: none"> • 信頼関係の構築 • 知識の共有 • ソーシャルキャピタルの増加 • 高校と大学の間のパートナーシップの向上 	<ul style="list-style-type: none"> • メンバー間の関係性の形成
Carter et al.(2007)	<ul style="list-style-type: none"> • 患者ケアの改善 • 動機付けの強化を促進 	<ul style="list-style-type: none"> • ネットワーキング、情報交換、関係を築く機会の創造
Flanagan et al.(2010)	<ul style="list-style-type: none"> • 新たなアイデアの創出 	<ul style="list-style-type: none"> • メンバーからのフィードバック
Grandy & Holton(2010)	<ul style="list-style-type: none"> • 組織内の対話の増加 • 協力体制の構築 • ビジョン共有の促進 	<ul style="list-style-type: none"> • 4D サイクルの効果
Kavanagh & Patricia(2010)	<ul style="list-style-type: none"> • 疼痛管理における知識の定着 • 治療に対する姿勢の改善 	<ul style="list-style-type: none"> • 積極的な受容

北居(2014)	<ul style="list-style-type: none"> • 内発的動機づけの向上 • チーム・エンパワメントの向上 • 職場におけるポジティブな会話の増加（一部ネガティブな会話も増加） • チームワークの形成 	<ul style="list-style-type: none"> • 良好な関係性の促進 • 自主的な活動によるやらされ感の軽減
撫養他(2016)	<ul style="list-style-type: none"> • 否定的なカテゴリーの減少 • 肯定的なカテゴリーの抽出 	<ul style="list-style-type: none"> • ポジティブ感情 • 気持ちの共有 • 良好な人間関係
北居他(2017)	<ul style="list-style-type: none"> • リーダーシップ自己効力感の向上 • リーダーシップ集団効力感の向上 	<ul style="list-style-type: none"> • 成功体験の振り返り • 協働体験によるメンバー間の相互作用

6. 小括

本章の目的は、Appreciative Inquiry のアウトカムにはどのようなものがあるのか、その要因は何かについて明らかにすることであった。そのため、Appreciative Inquiry に関する先行研究を整理し、その後に Appreciative Inquiry のアウトカムにはどのようなものがあるのか、その要因は何か整理してきた。

まず、目的の1つである Appreciative Inquiry のアウトカムにはどのようなものがあるのかについてである。Appreciative Inquiry のアウトカムにはさまざまなものがあったが、Appreciative Inquiry とワーク・エンゲイジメントを含むメンタルヘルスとの関連について言及している研究は見当たらなかった。しかしながら、Appreciative

Inquiry のアウトカムには、協力体制の構築、相互称賛の促進などが挙げられていた。これは次章で述べるワーク・エンゲイジメントの規定要因である仕事の資源と思われる。そのため、Appreciative Inquiry とワーク・エンゲイジメントとの間には何らかの関連がある可能性があると考えられる。

次に、Appreciative Inquiry のアウトカム発生の要因についてである。変数として触れている唯一の研究では、グループプロセスの向上が要因である可能性を示しており、その他の研究でもメンバーの関係性を要因として挙げている。また、アウトカムそのものがメンバーの関係性の変化としているものもある。そして、これまで本章で整理してきた内容を振り返ると、Appreciative Inquiry は人々の関係性に影響を与えるものであるといえる。これらを裏付けるように、Schnitman (2008) は、Appreciative Inquiry とは人々の対話的で関係的なプロセスを促進するものであると述べ、Bushe (2013) は、Appreciative Inquiry とは共有された理想の未来に向けて、集団的に構想し、デザインし、動くための基盤を形成するものであると述べている。

つまり、Appreciative Inquiry を実施することで、メンバーの関係性が良くなり、さまざまなアウトカムを生み出していると考えられる。これらのことから、Appreciative Inquiry とワーク・エンゲイジメントとの間には何らかの関連がある可能性があると考えられ、その要因としてメンバーの関係性が挙げられるのではないかと考えられる。

次章では、本研究で使用するもうひとつの主要概念であるワーク・エンゲイジメントに関して、その向上および規定要因を中心に整理していく。

第2章：ワーク・エンゲイジメント研究のレビュー

1. はじめに

本章では、ワーク・エンゲイジメント向上の要因にはどのようなものがあるのか、どのように向上させているのかについて明らかにすることを目的としている。これは第1章と同様に、本研究の目的が **Appreciative Inquiry** を実施することによって、ワーク・エンゲイジメントが向上するのか、その要因は何かについて明らかにすることであることに起因している。そのために、まずはワーク・エンゲイジメントに関する先行研究を整理し、ワーク・エンゲイジメントとはどのようなものかを示し、その後ワーク・エンゲイジメント向上の要因と向上させるアプローチに焦点を当て整理していく。

2. ワーク・エンゲイジメントとは

Schaufeli et al. (2002) によると、ワーク・エンゲイジメントは、「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。エンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられたもので、持続的かつ全般的な感情と認知」

(p74) と定義されており、活力、熱意、没頭から構成されている概念である。本研究では、ワーク・エンゲイジメントについて、この Schaufeli et al. (2002) の定義に依拠していく。

なお、島津・江口 (2012) によると、活力とは、行動的-エネルギー的構成要素であり、就業中の高い水準のエネルギーや心理的な回復力を意味している。つまり、エネルギーッシュで精神的なレジリエンスが強く、自分の仕事に進んで努力する意欲を持ち、困難に直面した場合にも粘り強く対応している状態である。熱意とは、情動的構成要素であり、仕事への強い関与や仕事の有意味感や誇りを意味している。自分の仕

事に深く関わり、仕事において熱中や誇り、挑戦などを経験している状態である。没頭とは、認知的構成要素である、仕事への集中の状態を意味している。自分の仕事に完全に集中し、幸せで夢中になっているため、時間の経過を早く感じ、仕事と自分を切り離すのが難しい状態である。

Schaufeli et al. (2002) によると、ワーク・エンゲイジメントとは、労働者の強みを伸ばし、いきいきと働くことのできる状態、いわば労働者の健康と労働パフォーマンスの両方を促進する概念である。ワーク・エンゲイジメントが高い状態とは、仕事に誇りややりがいを感じ、仕事に熱心に取り組み、いきいきと仕事をしている状態である。つまり、メンタルヘルス不調に陥っておらず、健康の保持増進や健康障害の防止がなされている状態であり、1次予防の概念であると言える。

ワーク・エンゲイジメントと関連する概念としてバーンアウトやワーカホリズムがある。Schaufeli et al. (2002) によると、ワーク・エンゲイジメントを仕事に関連するWell-being⁸の状態を示すものとして捉え、ワーク・エンゲイジメントは、バーンアウトの対概念として導入され始めた概念である。バーンアウトは活動水準が低く仕事への態度や認知は不快な状態であり、ワーカホリズムは活動水準が高いが仕事への態度や認知は不快な状態である。なお、リラックスは活動水準が低いが仕事への態度や認知は快な状態である（図2-1）。

久保・田尾（1994）によると、バーンアウトとは、ヘルスケア組織や教育組織などのヒューマン・サービス業務に従事する労働者に生じるもので、厳しい要求のある対人関係のために情緒的資源が枯渇してしまい、サービスを受ける対象へのネガティブで冷淡な態度をとり、自己評価が下がった状態である。Maslach, Schaufeli & Leiter (2001) によると、バーンアウトの状態になると、それまでに意欲的であっ

⁸ well-being とは、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念である。

た仕事が、不快で充実感がなくなり、意味のないものになる。

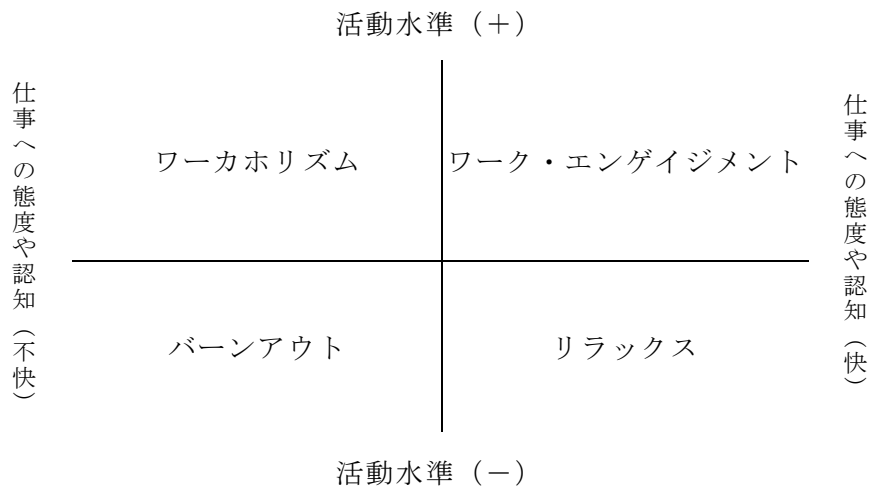


図2-1 ワーク・エンゲイジメントと関連する概念

出所 島津・江口 (2012) を基に筆者作成

なお、バーンアウトの評価の代表的なものとして、Jackson & Maslach (1982) が開発したMaslach Burnout Inventory (MBI) がある。MBIはヒューマン・サービス業務に従事する労働者を対象としており、17項目の質問項目で、情緒的消耗感、脱人格化、個人的達成感の3群からなっている⁹。後述するSchaufeli et al. (2002) が開発したワーク・エンゲイジメントの代表的な測定尺度であるUtrecht Work Engagement Scale尺度 (UWES) の3つの下位概念である活力、熱意、没頭は、MBIの3つの下位概念である情緒的消耗感、脱人格化、個人的達成感と負の相関を示している。

⁹ Maslach Burnout Inventory (MBI) における情緒的消耗感とは、厳しい要求のある対人関係のために情緒的資源が枯渇してしまうことである。また、脱人格化とは、自分のケアやサービスを受ける人に対することであり、ネガティブで冷淡な冷笑的な態度である。そして、個人的達成感の低下とは、自分のケアやサービスを受ける人に対する自分の成果を否定的に評価する傾向のことである。

ワーカホリズムとは、Schaufeli, Taris & Bakker (2006) によると、「内的な強迫性や欲求や動因によるのでも、金銭的な報酬などの外的な要因によるものでもなく、中毒のように求められる以上に過剰に衝動的に働くこと」(p196) である。同じく、Schaufeli, Taris & Bakker (2006) によると、仕事から離れた時の罪悪感や不安を回避するために仕事をせざるをえないという認知によって説明されており、仕事に熱心という点では、ワーク・エンゲイジメントと非常に良く似た概念であるものの、ワーク・エンゲイジメントでは強迫的衝動は認められないという点で、ワーク・エンゲイジメントとは異なる。

リラックスとは、窪田和巳・島津明人・川上憲人 (2014) によると、心身の活動量を意図的に低減させている状態である。

3. ワーク・エンゲイジメントの測定尺度

島津・江口 (2012) によると、ワーク・エンゲイジメントを測定する代表的な尺度は Utrecht Work Engagement Scale (UWES) である。Schaufeli et al. (2002) によると、UWES は、信頼性および妥当性においてバーンアウトと負の相関関係にある。日本版を含めた 21 言語で使用可能となっており、17 項目の質問項目の標準版(UWES) と 9 項目の簡易版 (UWES-9) がある。日本では、Shimazu et al. (2008) によって日本語訳された日本版 UWES (表 2-1) および日本版 UWES-9 (表 2-2) があり、信頼性の検討では日本版 UWES の Cronbach's α 係数は 0.93、日本版 UWES-9 の Cronbach's α 係数は 0.92 であった。UWES および UWES-9 は、それぞれ活力、熱意、没頭の 3 群から構成されており、各項目は「まったくない」0 点から「いつも感じる」6 点までの 7 段階のリッカート尺度で得点化される。

Shimazu et al. (2008) は、特に活力、熱意、没頭に注目したい場合は、3 因子構

造の UWES を用いることも可能であるものの、信頼性と妥当性の実際的な理由からは、どのような職業にも共通する全般的なワーク・エンゲイジメントを測定することが可能となる 1 因子構造の UWES-9 を用いることを推奨している。

UWES の測定結果については、一般的には平均スコアで 4.0 以上が仕事にエンゲイジメントしているとみなされ、3.0 未満はあまりエンゲイジメントしていないとみなされる。しかしながら、国によってワーク・エンゲイジメントの高さは異なる。

Shimazu et al. (2010) は、UWES-9 使用し、日本を含む 16 カ国のワーク・エンゲイジメントの国際比較を行った。16 カ国全体の平均スコアは 3 点台後半であったが、日本のスコアは 2 点台後半と低く、フランスのスコアは 4 点台後半と高くなつたと報告している。この結果については、日本人ではポジティブな感情や態度の表出を抑制することが社会的に望ましいとされているのに対して、欧米では積極的に表出することが望ましいとされていることが、その理由にあると述べている。

職種の違いによってもワーク・エンゲイジメントの高さは異なることが指摘されている。Schaufeli et al. (2008) は、警察官、教師、管理職で高くなり、ブルーカラーで低くなつたと報告している。また、Mauno et al. (2007) は、7 つの公立病院の労働者を対象にし、医師や研究者は、事務・IT 職、清掃・配膳・洗濯スタッフよりも高くなると報告している。これらのことから、ワーク・エンゲイジメントは専門職で高くなること想定される。

表 2-1 日本版 UWES の質問項目

- | |
|----------------------------------|
| ① 仕事をしていると活力がみなぎるように感じる (活力) |
| ② 自分の仕事に意義や価値を大いに感じる (熱意) |
| ③ 仕事をしていると時間がたつのが早い (没頭) |
| ④ 職場では元気が出て精力的になるように感じる (活力) |
| ⑤ 仕事に熱心である (熱意) |
| ⑥ 仕事をしていると他のことはすべて忘れてしまう (没頭) |
| ⑦ 仕事は私に活力を与えてくれる (熱意) |
| ⑧ 朝に目がさめるとさあ仕事へ行こうという気持ちになる (活力) |
| ⑨ 仕事に没頭しているとき幸せだと感じる (没頭) |
| ⑩ 自分の仕事に誇りを感じる (熱意) |
| ⑪ 私は仕事にのめり込んでいる (没頭) |
| ⑫ 長時間休まずに働き続けることができる (活力) |
| ⑬ 私にとって仕事は意欲をかきたてるものである (熱意) |
| ⑭ 仕事をしているとつい夢中になってしまう (没頭) |
| ⑮ 職場では気持ちがはつらつとしている (活力) |
| ⑯ 仕事から頭を切り離すのが難しい (没頭) |
| ⑰ 物事がうまく運んでいないときでも辛抱強く仕事をする (活力) |

出所 Shimazu et al. (2008)

表 2-2 日本版 UWES-9 の質問項目

- | |
|----------------------------------|
| ① 仕事をしていると活力がみなぎるように感じる (活力) |
| ② 職場では元気が出て精力的になるように感じる (活力) |
| ③ 仕事に熱心である (熱意) |
| ④ 仕事は私に活力を与えてくれる (熱意) |
| ⑤ 朝に目がさめるとさあ仕事へ行こうという気持ちになる (活力) |
| ⑥ 仕事に没頭しているとき幸せだと感じる (没頭) |
| ⑦ 自分の仕事に誇りを感じる (熱意) |
| ⑧ 私は仕事にのめり込んでいる (没頭) |
| ⑨ 仕事をしているとつい夢中になってしまう (没頭) |

出所 Shimazu et al. (2008)

4. ワーク・エンゲイジメントのアウトカム

ワーク・エンゲイジメントのアウトカムとしては、仕事のパフォーマンスや組織に対するポジティブな態度、心身の健康などがこれまで検討されてきている (表 2-3)。仕事のパフォーマンスや組織に対するポジティブな態度との関連については、従業員パフォーマンスの向上、サービス風土の向上、離職意図の低下、組織コミットメントの向上、自主的な残業の増加、役割内行動、役割外行動の増加が挙げられており、心身の健康との関連については、従業員パフォーマンスの向上、睡眠の質の向上、不安の低減、抑うつ症状の低減、うつ病のリスクの低減が挙げられてる。つまり、ワーク・エンゲイジメントが向上すると、仕事や組織に対するポジティブな態度が生み出されたり、仕事のパフォーマンスが向上したりする。併せて、心身の健康などに寄与するのである。

表 2-3 ワーク・エンゲイジメントのアウトカム

研究者（年）	アウトカム
Demerouti et al. (2001)	心理的苦痛や身体的愁訴の低減
Schaufeli & Bakker (2004)	離職意図の低下
Salanova, Agut & Peiro (2005)	従業員パフォーマンスの向上 サービス風土の向上
Hakanen, Bakker & Schaufeli (2006)	組織コミットメントの向上
Halbesleben & Wheeler (2008)	自己・上司・同僚評価の向上 離職意図の低下
Moliner et al. (2008)	役割外行動の増加
Schaufeli, Taris & Rhenen (2008)	自主的な残業の増加
Xanthopoulou et al. (2008)	役割内行動、役割外行動の増加
Korunka et al. (2009)	離職意図の低下
Kubota et al. (2010)	睡眠の質の向上
Innstrand, Langballe & Falkum (2012)	不安の低減
Hakanen & Schaufeli (2012)	抑うつ症状の低減
Imamura et al. (2016)	うつ病のリスクの低減

5. ワーク・エンゲイジメントを規定する要因

Schaufeli & Salanova (2007) や島津・江口 (2012) によると、仕事の資源と個人資源がワーク・エンゲイジメントの規定要因となるとされている。

仕事の資源とは、島津 (2017) によると、「仕事において、ストレスやそれに起因する身体的・心理的コストを低減し、目標の達成を促進し、個人の成長や発達を促進する機能を有する物理的・社会的。組織的要因」(p262) である。仕事の資源とワーク・エンゲイジメントとの関連については、ソーシャルサポート、コーチング、フィードバック、仕事のコントロール、組織の革新性、同僚との交流、自律性、成長機会、周囲のサポートなどがワーク・エンゲイジメントと正の関連を有することが報告されている (表 2-4)。

また、個人資源とは、島津 (2017) によると、「自分を取り巻く環境を上手にコントロールできる能力やレジリエンスと関連した肯定的な自己評価」(p262) である。個人資源とワーク・エンゲイジメントの関連については、自己効力感、楽観性、組織における自尊感情がワーク・エンゲイジメントと正の関連を有することが報告されている (表 2-5)。

表 2-4 仕事の資源とワーク・エンゲイジメントとの関連

研究者（年）	仕事の資源
Schaufeli & Bakker (2004)	ソーシャルサポート、コーチング、フィードバック
Hakanen, Bakker & Demerouti (2005)	仕事のコントロール、組織の革新性、同僚との交流、 要求される専門技能の多様さ、ポジティブで寛容な接し方
Salanova, Agut & Peiro (2005)	トレーニングの機会、自律性、テクノロジーの提供
Bakker, Emmerik & Euwema (2006)	自律性、成長機会、上司のサポート、同僚のサポート
Hakanen, Bakker & Schaufeli (2006)	仕事のコントロール、情報、上司のサポート、 革新的風土、社会的風土
Hallberg & Schaufeli (2006)	自律性、フィードバック
Jackson, Rothmann & Van de Vijver (2006)	成長の機会、組織のサポート、昇進
Xanthopoulou et al. (2007)	自律性、ソーシャルサポート、上司のコーチング、 職業的成長
De Lange, De Witte & Notelaers (2008)	自律性、上司のサポート、同僚のサポート、 部署内のサポート
Xanthopoulou et al. (2008)	同僚のサポート
Schaufeli, Bakker & Van Rhenen (2009)	自律性、学習機会、ソーシャルサポート、 上司からのパフォーマンスのフィードバック
Bakker & Xanthopoulou (2009)	自律性、ソーシャルサポート、上司によるコーチング、 パフォーマンスのフィードバック、職業的成長の機会

表 2-5 個人資源とワーク・エンゲイジメントとの関連

研究者 (年)	個人資源
Llorens et al. (2007)	自己効力感
Xanthopoulou et al. (2007)	自己効力感、楽観性、組織における自尊感情
Leiter & Maslach (2008)	自己効力感
Bakker & Xanthopoulou (2009)	自己効力感、楽観性、組織における自尊感情

6. ワーク・エンゲイジメントの向上

先行研究をまとめると、ワーク・エンゲイジメントは、仕事の資源および個人資源とアウトカムとの関係を媒介していることが示唆されている。これらの関連をモデルとして統合したのが、Bakker et al. (2001) が考案した Job Demands-Resources model (JD-R モデル) である。JD-R モデルは、仕事の要求度と仕事の資源の 2 つの変数にまとめられている。Demerouti et al. (2001) によると、仕事の要求度とは、仕事への高いプレッシャーや劣悪な仕事環境などの、個人の適応能力を超えた場合に精神的なストレスを引き起こす可能性がある仕事特性である。これらはネガティブな側面を現しており、身体的・心理的努力を求め、身体的・心理的なコストがかかるものである。そのため、非常に努力を要して期待されるパフォーマンスの水準を維持しなければならない場合は、ストレスとなる可能性が高い。例えば、時間管理によるプレッシャー、対人業務による精神的疲労、物理的に有害な環境、役割の曖昧さなどである。

Bakker & Demerouti (2007) によると、JD-R モデルは、仕事の要求度が高いことで、労働者は疲弊し過重負担で磨耗してしまい、バーンアウトを誘発し、何かしらのネガティブな健康問題を発症するという健康障害プロセスと、仕事の資源が高い仕事の要求度に対する効果的な対応や仕事への主体的な取り組みを抑制し、ワーク・エ

ンゲイジメントを高め、ポジティブな仕事への態度を引き出すという動機づけプロセスから構成されている。

つまり、高い仕事の要求度と仕事の資源の不足がバーンアウトの先行要因となり、結果として、うつ状態などの何らかのネガティブな健康問題をもたらす。反対に、仕事の資源が充足していれば、ワーク・エンゲイジメントが促進され、結果として、ポジティブな仕事への態度を促進するのである（図 2-2）。

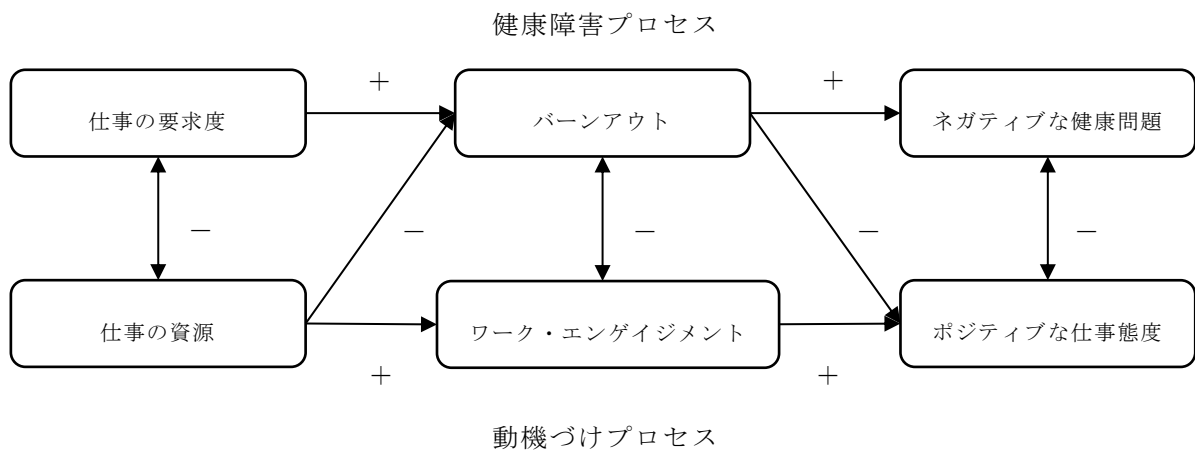


図 2-2 仕事の要求度と仕事の資源のプロセスモデル

出所 Bakker & Demerouti (2007) を基に筆者作成

島津・江口 (2012) は、職場状況改善や管理監督者研修などの充実を目指す産業保健からのアプローチ、キャリア開発や上司のリーダーシップスタイルを調整することによる人的資源管理からのアプローチなどの重要性を挙げており、仕事の資源と個人資源の充実を前提としたワーク・エンゲイジメント向上のための示唆を与えている。また、Verleysen & Van Acker (2012) はワーク・エンゲイジメント向上の要因として、Appreciative Inquiry に着目し、アンケート調査を実施している。その結果、Appreciation (肯定的に自己評価を高める) と Connecting (質の高い関係をつ

くる) という行動が、内発的動機づけを介して、ワーク・エンゲイジメントに影響を及ぼすこと、Appreciation (肯定的に自己評価を高める) 行動のみが、自律性を介して、ワーク・エンゲイジメントに影響を及ぼすことを実証している。これは、Appreciative Inquiry が仕事の資源や個人資源を充実させ、ワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性があることを示している。

直接的な資源ではないが、クロスオーバーという現象に注目している研究もある。Westman (2001) によると、クロスオーバーとは、個人の感情や態度が別の個人に「伝染する」現象を指している。Bakker, Emmerik & Euwema (2006) は、ワーク・エンゲイジメントの高い個人の経験をメンバー内で共有することに着目し、個人間におけるワーク・エンゲイジメントのクロスオーバーについて実証している。その結果、クロスオーバー現象は仕事の資源を統制した後も見られ、ワーク・エンゲイジメントが向上するプロセスには、何らかの対人関係の相互作用が考えられると考察している。

7. 小括

本章の目的は、ワーク・エンゲイジメント向上の要因にはどのようなものがあるのか、どのように向上させているのかについて明らかにすることであった。そのため、ワーク・エンゲイジメントに関する先行研究を整理し、その後にワーク・エンゲイジメントの規定要因や向上のアプローチにはどのようなものがあるのか焦点を当てて整理してきた。

まず、目的の1つであるワーク・エンゲイジメント向上の要因にはどのようなものがあるのかについてである。ワーク・エンゲイジメント向上の要因としては、仕事の資源と個人資源が挙げられる。これらの資源にはさまざまなものがあるが、Schaufeli & Bakker (2004) によると、仕事の資源のうち、ソーシャルサポートに

関するものが、先行研究で最も多く取りあげられている。

次に、どのようにしてワーク・エンゲイジメントを向上させているのかについて明らかにすることについてである。ワーク・エンゲイジメントの向上に関する研究についてはほとんどなく、島津・江口（2012）は、ワーク・エンゲイジメント向上の示唆を与えてはいるが、実証している訳ではなかった。しかしながら、それは仕事の資源と個人資源の充実に焦点を当てたものであった。つまり、規定要因の充実がワーク・エンゲイジメントを向上させることを改めて示していると考えられる。

また、Verleysen & Van Acker（2012）は、Appreciative Inquiry の概念を用いているものの、介入を実施している訳ではなかった。しかしながら、第1章で示した Appreciative Inquiry のアウトカムには、協力体制の構築、相互称賛の促進などの仕事の資源と思われるものが存在していたことを考えると、Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性があると考えられる。

そして、Bakker, Emmerik & Euwema（2006）は、ワーク・エンゲイジメントを向上させるためには、何らかの対人関係の相互作用が考えられると考察している。浦他（1989）によると、ソーシャルサポートは対人関係を通じて効果を発揮する。したがって、対人関係の相互作用がワーク・エンゲイジメントの仕事の資源であるソーシャルサポートに影響を及ぼすものではないかと考えられる。

これらのことから、Appreciative Inquiry はワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性がある。そして、その要因としてメンバーの関係性が挙げられるのではないかと考えられるという第1章の小括と同様の結論に達した。

次章では、これまでの議論を踏まえて仮説を導出していく。

第3章： Appreciative Inquiry とワーク・エンゲイジメントの 関連：仮説の導出

1. はじめに

本章では、Appreciative Inquiry とワーク・エンゲイジメントとの関連について考察し、仮説を導出することを目的としている。これはこれまでの章と同様に、本研究の目的が Appreciative Inquiry を実施することによって、ワーク・エンゲイジメントが向上するのか、その要因は何かについて明らかにすることであることに起因している。そのため、これまでの議論を整理していくことになる。

2. 仮説の導出

ワーク・エンゲイジメントを向上させるためには、その規定要因である仕事の資源と個人資源の充実が必要であるが、実際にワーク・エンゲイジメントを向上させるためのアプローチについては見当たらなかった。しかしながら、Verleysen & Van Acker (2012) のアンケート調査から、Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性があることがわかった。また、これを補完するように、Appreciative Inquiry のアウトカムがワーク・エンゲイジメント向上のための資源を想起させるものであった。これらのことから、Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性があると考えられる。

仮説 1： Appreciative Inquiry を実施すると、ワーク・エンゲイジメントが向上する。

仮に、Appreciative Inquiry を実施すると、ワーク・エンゲイジメントが向上するのであれば、次にその要因を検討しなければならない。まず、Appreciative Inquiry がそのアウトカムを生み出す際の要因として、唯一検討している Bushe &

Coetzer(1995)では、グループプロセスというグループ内の関係性の関与の可能性が示されている。他の研究においても Appreciative Inquiry がアウトカムを生み出す要因として、メンバーの関係性の関与が示されている。つまり、Appreciative Inquiry を実施することで、メンバーの関係性が良くなる可能性がある。

しかしながら、それはどのような関係性なのだろうか。Appreciative Inquiry は、そのプロセスにおいて、メンバー間でそれぞれの強み・価値観、夢・希望・目標を共有する。これにより、お互いを知り合うことができ、話し易い風土が形成されると考えられる。Allen (1970) によると、人は知らない人よりも既に知っている人に対して質問をする傾向がある。また、東 (2011) によると、人はまずはお互いを知り、声かけや問いかけの頻度が増していくことで、お互いの緊張感や不安を減少させ、相談しやすい環境がつくられる。つまり、Appreciative Inquiry によって、メンバー間でお互いに知り合うことになり、声掛けの頻度が増し、仕事について相談しやすい環境が構築される可能性がある。仕事について相談しやすい環境が構築されることによって、相談する人数が増加したり、相談する頻度が増加したりすると考えられる。

仮説 2 : Appreciative Inquiry を実施すると、メンバー内にて相談する人数が増加する。

仮説 3 : Appreciative Inquiry を実施すると、メンバー内にて相談する頻度が増加する。

メンバー内にて相談する人数が増加するという事は、特定の誰かに相談するのではなく、相談される相手がメンバー内で分散していくと考えられる。

仮説 4 : Appreciative Inquiry を実施すると、メンバー内にて相談する相手が分散す

る。

また、ワーク・エンゲイジメントを規定する要因は仕事の資源や個人資源であるが、先行研究において、仕事の資源で最も多く取り上げられているソーシャルサポートは対人関係を通じて効果を発揮される。クロスオーバーに関する研究においても、仕事の資源に対人関係の相互作用が影響を及ぼす可能性があることが示されている。したがって、関係性がソーシャルサポート（仕事の資源）を介して、ワーク・エンゲイジメントに影響を及ぼすのではないかと考えられる。

仮説 5：相談する人数が増加すると、ワーク・エンゲイジメントは向上する。

仮説 6：相談する頻度が増加すると、ワーク・エンゲイジメントは向上する。

3. 小括

本章の目的は、Appreciative Inquiry とワーク・エンゲイジメントとの関連について考察し、仮説を導出することであった。そのため、これまでの議論を整理してきた。その結果、6つの仮説を導出することが出来た。

以上のことから、Appreciative Inquiry によるワーク・エンゲイジメント向上のプロセスとしては、Appreciative Inquiry を実施すると、メンバーの関係性が良くなり、仕事の資源が充実し、ワーク・エンゲイジメントが向上するというものになると考えられる。これを踏まえて、本研究の分析枠組みを示す（図 3-1）。

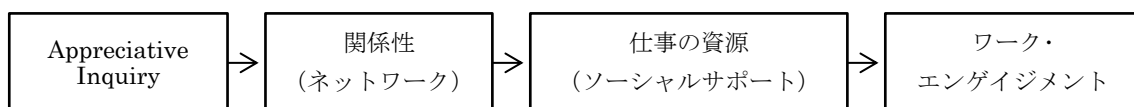


図 3-1 本研究の分析枠組み

次章からは、分析枠組みに則り仮説を検証していく。第 4 章では、**仮説 1**：「**Appreciative Inquiry** を実施すると、ワーク・エンゲイジメントが向上する」を検証するために、2 つの事例（事例 1：A 看護師養成施設に通う勤労学生（准看護師として現に勤務中）の事例、事例 2：B 病院病棟間比較の事例）を通じて、**Appreciative Inquiry** を用いた介入を行い、介入前後のワーク・エンゲイジメントの比較（前後比較）および **Appreciative Inquiry** を用いた群と用いなかった群との比較（群間比較）を行うことにより、**Appreciative Inquiry** とワーク・エンゲイジメントの関連について検証していく。

第 5 章では、**仮説 2**：「**Appreciative Inquiry** を実施すると、メンバー内にて相談する人数が増加する」、**仮説 3**：「**Appreciative Inquiry** を実施すると、メンバー内にて相談する頻度が増加する」、**仮説 4**：「**Appreciative Inquiry** を実施すると、メンバー内にて相談する相手が分散する」、**仮説 5**：「相談する人数が増加すると、ワーク・エンゲイジメントは向上する」、**仮説 6**：「相談する頻度が増加すると、ワーク・エンゲイジメントは向上する」を検証するために、第 4 章とは異なる 2 つの事例（事例 3：C 老人保健福祉施設内デイサービスセンターの事例、事例 4：D 病院看護部管理職研修の事例）を通じて、まず、**Appreciative Inquiry** を用いた介入を行い、介入前後の相談人数の変化および相談頻度の変化の比較（前後比較）を行うことにより、**Appreciative Inquiry** と相談人数および相談頻度との関連について検証していく。その後、**Appreciative Inquiry** によって変化した相談人数および相談頻度とワーク・エンゲイジメントとの関連について検証していく。

第4章：Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントに 及ぼす影響：仮説1の検証

1. はじめに

本章では、前章で導出された**仮説1**を検証することを目的としている。そのため、2つの事例（事例1：A 看護師養成施設に通う勤労学生（准看護師として現に勤務中）の事例、事例2：B 病院病棟間比較の事例）を通じて、Appreciative Inquiry を用いた介入を行い、Appreciative Inquiry とワーク・エンゲイジメントの関連について検証していく。

事例1：A 看護師養成施設に通う勤労学生グループの事例

2. 調査対象

事例1は、A 看護師養成施設に通いながら病院勤務をしている准看護師を対象としている。彼女らは准看護師として10年以上の実務経験を有しているベテラン看護師である。A 看護師養成施設では10年以上の実務経験がある准看護師を対象として、正看護師になるべく教育を実施している専門学校である。調査対象となった経緯としては、筆者が複数の学生から、職場のメンタルヘルスについて相談を受けたところから始まっている。筆者が相談された学生に対してAppreciative Inquiry によるアプローチについての説明を行った。実験参加者および調査のみの参加者のすべての対象者に、Appreciative Inquiry やワーク・エンゲイジメントの概況の説明も含めた研究の趣旨、目的、介入および調査の流れと概要を説明し、実験に協力できる参加希望者を実験群、実験への参加希望ではないが調査のみ協力できる参加者を統制群とした。その結果、研究対象者は、実験群19名、統制群95名（欠席者もあり、最少67名）となった。

3. 調査方法

1) 調査スケジュール

筆者は実験群に対して、時間の制約上やむを得ず 3 回に分けて Appreciative Inquiry による介入を実施している。また、介入効果測定のため、実験群および統制群双方にワーク・エンゲイジメントの測定を計 2 回実施している。質問紙調査用紙は実験対象者の登校日に筆者自らが配布し回収している。

まず、X 年 5 月に、すべての対象者（実験群 19 名と統制群 95 名の合計 114 名）のワーク・エンゲイジメントの測定を実施している。その後、実験群に対して、Appreciative Inquiry による介入として、Affirmative topic（テーマの選定）、Discover（発見）を実施している。次に、その 1 ヶ月後の 2014 年 6 月に、Dream（夢）、Design（デザイン）、Destiny（運命・実行）を実施している。ここで、Appreciative Inquiry の 4D サイクル（Discover（発見）、Dream（夢）、Design（デザイン）、Destiny（運命・実行））すべてが一巡している。そして、2015 年 5 月（初回介入がすべて終了した 11 ヶ月後）に、実験群に対して、2 度目の 4D サイクル（Discover、Dream、Design、Destiny）を一度に実施している。その直後、すべての対象者（実験群 19 名と統制群 67 名の合計 86 名）のワーク・エンゲイジメントの測定を実施している（表 4-1）。

なお、統制群の数は一定ではない。環境を揃えてデータの収集を実施するように心がけたが、本事例は 11 ヶ月に及ぶ長期間の調査であるため、調査期間内に調査開始時には想定していなかった事情が統制群の調査協力者それぞれに発生し、調査時に不参加となっているためである。そのため、やむを得ずこの時期と回数として設定している。ただし、実験群に関しては最初から最後まで 19 名と不変であり、特に同一群内における前後比較では問題ないと考えられる。

表 4-1 調査および介入の期間と概要

時期	実験群	統制群
2014年 5月	ワーク・エンゲイジメントの測定 (n=19)	ワーク・エンゲイジメントの測定 (n=95)
	Affirmative topic (テーマの選定) Discover (発見)	
2014年 6月	Dream (夢) Design (デザイン) Destiny (運命・実行)	
2015年 5月	2度目の4Dサイクル	ワーク・エンゲイジメントの測定 (n=67)
	ワーク・エンゲイジメントの測定 (n=19)	

2) 調査項目

本章で用いる調査項目は、ワーク・エンゲイジメントである。本研究では、Schaufeli et al. (2002) が開発し、Shimazu et al. (2008) によって日本語訳された日本版 Utrecht Work Engagement Scale 短縮版 (UWES-9) を使用している。第2章で述べたように使用する尺度は9項目から構成 (日本版UWES-9の質問項目はp30の表2-2を参照) され、各項目は「まったくない」0点から「いつも感じる」6点までの7段階のリッカート尺度で得点化されている。得点が高いほど仕事に関連するポジティブで充足した心理状態を示す。なお、第2章で述べたように、Schaufeliet et al. (2008) は、信頼性と妥当性の実際的な理由から、どのような職業にも共通する一般的なワーク・エンゲイジメントを測定することが可能となる1因子構造のUWES-

9を用いることを推奨しており、本研究でもこれに則り1因子として測定する。

3) 分析方法

事例 1 は、Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントに与える介入の有無と調査時期の影響を分析するため、2 要因分散分析を行っている。なお、統計ソフト SPSS Ver.25 を使い、有意水準 5%を統計的に有意とした。

4) 倫理的配慮

すべての研究対象者に、最初に研究目的と方法を説明し、研究参加は自由意思であること、途中で参加を辞退しても不利益にならないこと、個人情報の保護と取り扱いを口頭と文書で説明し同意を得た。

4. 結果

1) 実際の経過

(1) 2014年5月

① ワーク・エンゲイジメントの測定（介入前）

すべての対象者（実験群 19 名と統制群 95 名の合計 114 名）のワーク・エンゲイジメントの測定を実施した。その結果、実験群のワーク・エンゲイジメントの平均スコアは、2.16（最小値 0.11～最大値 3.78）であり、統制群の平均スコアは 3.08（最小値 0.11～最大値 5.78）であった。

② Affirmative topic（肯定的なテーマの選定）

まず、事前面談として実験群 19 名に対して、個別に参加理由についてのインタビューを実施した。インタビューは実験群 19 名全員で実施し、30 分ほどの時間を要し

た。当初は参加理由という1つの質問を全員に投げかけ、1人ずつ回答し、さらにその理由を質問するという形式をとっていたが、しばらくすると、筆者が促さずとも、実験群19名同士で口々に回答を発していくようになった。そのため、筆者は脱線しそうなときのみ介入し、それ以外は聴くことに徹していた。ある程度、話が落ち着いてきたところで、筆者は実験群19名の回答をまとめ、内容に相違がないかの確認をとっていった。その結果、実験群19名から相違ないと回答を得ることができた。

参加理由は、「仕事をしていても前ほど楽しめない」、「仕事をしていると精神的に疲れる」、「仕事に集中できていない自分を感じる」などに集約された。また、その理由としては、「職場で陰口が多い」、「何かあると必ず誰かのせいにしたがる風潮がある」、「チーム内で足の引っ張り合いが目立つ」、「互いに協力しあわないし、しようもしない」、「何をやっても誰も認めてくれない」、「自主的に行動すると怒られ、そのくせ受身でいると自立できていないと怒られる。どっちにしても怒られる」などが挙げられ、皆一様に困惑している様子が窺えた。つまり、実験群19名全員がある程度共通した悩みを抱えていたのである。

これらのことから、仕事に対する活力や熱意が低下し、仕事に没頭できていないというワーク・エンゲイジメントが低下していることが窺えた。これを裏づけるように、1回目のワーク・エンゲイジメント測定結果を示していた。そして、参加理由から、個人の問題というよりも、職場の風土や上司との関係性などの仕事の資源に問題があると想定できた。つまり、ワーク・エンゲイジメント向上のための規定要因である職場環境および周囲との関係性に問題があると考えられた。

次に、「共通した悩みが解決されている状態が改善されているとしたら、それはどのような状態であるのか」という質問を投げかけた。これは **Affirmative topic**（肯定的なテーマの選定）のための質問である。すると、今回も筆者の介入は最小限であったにもかかわらず、誰がリーダーになるとかではなく、口々に実験群19名の間で話し

合いが進み、10分ほどで、「いきいきと働く」という肯定的なテーマが選定された。

③ Discover (発見)

「いきいきと働く」という Affirmative topic (肯定的なテーマの選定) が成されたため、Discover (発見) の行程に移ることにした。ここではポジティブ・コアを探すことになる。ポジティブ・コアとは、共通する価値観や強みなどを指している。

2人1組(1組のみ3人1組)に分かれてもらい、筆者が教示を行った(例えば、「インタビューを受ける人は思いつくまま話してください」、「インタビュー時間は一人当たり5分です」など)。

その後、相手を知る意味もこめて自己紹介を促し、これまでの組織活動における最高の状態について(ハイ・ポイントの探求)、重要に思っている価値観について、それぞれペアの一方が質問し、他方がそれに回答するという形式をとった(例えば、「あなたの最も大切にしている価値観は何ですか」など)。その際、インタビューする側はインタビュー内容について簡単なメモをとるよう促した。ペアの一方のインタビューが終了すると、インタビューする側とされる側が入れ替わり同様に実施した。筆者はファシリテーターとして、室内を巡回しながら、話が脱線し過ぎていると判断したときのみ介入し修正した。

教示当初は、「そんなに時間いらない。そんなに長く話せない」などの発言が聴かれたが、蓋を開けてみると時間が足らず、時間を延長し20分(2人×10分)としたが、それでも話し足りない様子であった。

ペア・インタビュー終了後、6名程度×3グループになってもらい、相互にインタビューした内容についてのメモを基に「〇〇さんは、～～に興味があり……」などとグループ内で発表するよう促した。つまり、一般的な自己紹介ではなく、インタビューを行った他者を紹介するような、いわば他己紹介である。その際、発表者以外のグルー

メンバーは、発表内容の中でキーワードと思うものを付箋にメモするよう促した。

ここでも時間を 20 分（6 人×3 分=18 分+a）と提示したが、終わってみれば 40 分ほど経過していた。途中時間的な介入も考えたが、発表内容などを聴き、この時間となった。

グループメンバー全員の発表終了後、膨大な数になった付箋をカテゴリーごとに分類するよう促し、類似しているものは同一カテゴリーとすることのみ伝えた。使用できる残り時間の関係上、制限時間を 30 分とした。その結果、なんとか指定時間で終了し、いくつかのカテゴリーに分類することができた。その中で数の多いもの上位 3 カテゴリーを抽出し、カテゴリー名を命名するよう促した。命名した 3 つのカテゴリーを 3 グループとも他のグループメンバーにも分かるように、室内前方のホワイトボードに記載するよう促した。ここは 10 分で行うよう教示した。すると、ここも制限時間で行うことができていた。

そうして、ホワイトボードに記載されたもののなかで共通するものを選択した結果、「信頼関係」、「前向き」、「仲間」という 3 つのカテゴリーが抽出された。これが実験群 19 名全員に共通する価値観・強みであるポジティブ・コアとなった。この時点で実験群 19 名は、「仲間」内での「信頼関係」は構築され、「いきいきと働く」ために「前向き」になれていたと考えられる。

本来なら、この後に **Dream**（夢）として、可能性を思い描くフェーズに移行するのだが、今回は時間の関係上終了となり、次回は 1 ヶ月後となった。このことを実験群 19 名に伝えると、「もっとしたい」、「次まで長い」などの発言が聴かれ、待ちきれない様子であった。また、筆者の主観ではあるが、インタビュー前と比較して、笑顔が増えたように感じた。

(2) 2014年6月

① Dream (夢)

前回参加した 19 名全員が参加しており、前向きに取り組もうとしている姿勢が感じられた。しかしながら、前回から 1 ヶ月経過しているため、まずは前回の復習を実施した（例えば、共通する共有するポジティブ・コアは「信頼関係」、「前向き」、「仲間」という 3 つであったなど）。すると、特に抵抗もなく、「そうでしたね。覚えていますよ」、「早くやりましょう」、「待っていましたよ」などの発言を聴くことができた。

導入後、Dream (夢) の行程に移行した。前回行った Discover (発見) のフェーズで抽出されたポジティブ・コアが、さらに強化されたらどのような状態になるだろうかというような、未来に向けた可能性を思い描くフェーズである。

まず、前回と同様にペアを組み、相互にインタビューを行うよう促した。提示した質問内容は最高の未来像のイメージとした（例えば、「理想が実現している職場はどのようなものですか」など）。次に、6 名程度×3 グループを形成しインタビュー内容を各自発表し、そして、それを付箋にメモし、カテゴリー分けを行うよう促した。そうして分類されたものをホワイトボードに記載し、上位 3 つのカテゴリーを導き出すよう促した。教示後は、自主的に進められ、筆者が特に介入することもなかった。そうして、実験群 19 名全員の共通の最高の未来像のイメージとして、「笑顔」、「信頼関係」、「チームワーク」という 3 つのカテゴリーが抽出された。「信頼関係」は、「ポジティブ・コア」のときから挙がっており、これまでと同様に大切にしていきたいものであると考えられる。また、「笑顔」は関係性構築に、「チームワーク」は職務上必要不可欠なものとして挙げられたと考えられる。なお、時間配分は、ペア・インタビュー 20 分、グループ・インタビュー 40 分、カテゴリー抽出 10 分の合計 70 分としたが、概ね時間通りで終了した。

② Design (デザイン)

デザイン (Design) のフェーズでは、Dream (夢) のフェーズで抽出された最高の未来像のイメージを実現するために、何が求められるのかについて討論するよう促した。そして、この討論のゴールを宣言文の作成とした。また、宣言文の約束事として、「私たちは〇〇する」という共通する行動を言い切りの表現で表し、その理由、および、一言で表す標語を作成することとした。活気のある討論が行われ、筆者は宣言文についての教示以外特に介入することもなかった。結果、実験群 19 名全員で「私たちは、毎日本当の笑顔を表出する。そのためには、お互いに尊重する。スマイル!」という宣言文が作成された。時間は 20 分と指定したが、若干超過し、30 分かった。

③ Destiny (運命)

運命 (Destiny) のフェーズでは、Design (デザイン) のフェーズで作成された宣言文を持続させるためにはどうすれば良いのかについて討論するよう促した。ここは 10 分で行うよう指示したが、概ねその通りであった。

結果、「1 日 1 つは相手の良いところを見つけ、それを相手に伝える」というアクションプランが立案された。実験群 19 名は、これを小さな紙に写し、職場の名札などの裏に入れて常に持ち歩くことで継続できると自主的に考え実行した。これで Appreciative Inquiry の 4D サイクルが一巡したことになる。

(3) 2015 年 5 月

① 4D サイクルの再開によるアクションプランの変更

数か月前に実験群の数名から個々でのアクションプラン継続は難しいという訴えがあったにもかかわらず、時間調整が上手くいかず、介入できていなかった。そのため、筆者はアクションプランが継続できているか否かの確認とその理由は何かについ

て討論するよう促した。その結果、「関係性が構築できていない他者に対して、いきなり良いところを相手に伝えることは難しい。まずは関係性の構築が必要なのではないか」という結論に至った。半年前のアクションプランである「1日1つは相手の良いところを見つけ、それを相手に伝える」は、そもそも対象と良好な（少なくとも険悪でない）関係性が必要となることに実験群19名は気づいたのである。

その後、再度4Dサイクル（Discover, Dream, Design, Destiny）を実施した。教示内容は前回と同様とし、時間配分はすべてのフェーズで合計120分とした。すると、特に筆者が介入することもなく、自主的に実験群19名それぞれが役割分担しながら進められた。時間も短縮され、90分ほどで収まった。結局、「ポジティブ・コア」や「最高の未来像」などは変化していなかったが、「宣言文」が変化した。

宣言文は、「私たちはより良好な関係をつくる。そのためには、毎日大きな声であいさつする。スマイル！」というものが作成された。これは前回の宣言文のように、いきなり「褒める」のではなく、まずは「毎日大きな声で挨拶をする」ことで関係性構築を図る意図があった。また、「相手」の前に「自分自身がどうなるかが重要」という結論に達し、アクションプランは、「自分自身の良いところを毎日1つ見つける」こととなった。

② ワーク・エンゲイジメントの測定（介入後11ヶ月）

介入前のワーク・エンゲイジメントの測定同様、すべての対象者（実験群19名と統制群67名の合計86名）のワーク・エンゲイジメントの測定を実施した。その結果、実験群の平均スコアは3.53（最小値2.56～最大値4.78）となり、介入前より1.37上昇した。一方、統制群の平均スコアは2.79（最小値1.00～最大値4.22）となり、介入前より0.29下降した。

また、実験群の数名からは、「職場で孤独になることがなくなった」、「職場で話せる

ようになった」、「職場で一人ではないと感じるようになった」などの声が挙がった。

以下に、4D サイクルの各フェーズにおける成果を表 4-2 に示す。

表 4-2 4D サイクルの各フェーズにおける成果

Affirmative Topic	テーマ選定：「いきいきと働く」
Discover	ポジティブ・コア：「信頼関係」、「前向き」、「仲間」
Dream	未来のイメージ：「笑顔」、「信頼関係」、「チームワーク」
Design	宣言文：「私たちは、毎日本当の笑顔を表出する。そのためには、お互いに尊重する。スマイル！」 変更された宣言文：「私たちはより良好な関係をつくる。そのためには、毎日大きな声であいさつする。スマイル！」
Destiny	アクションプラン：「1日1つは相手の良いところを見つけ、それを相手に伝える」 変更されたアクションプラン：「自分自身の良いところを毎日1つ見つける」

2) 分析結果

分析に用いたワーク・エンゲイジメントの平均値、標準偏差、信頼性係数 α を示し（表4-3）、Appreciative Inquiryによる介入前後のワーク・エンゲイジメントの変化を示した（図4-1）。

表 4-3 記述統計

	最小値	最大値	平均値	標準偏差	α
介入前：実験群	0.11	3.78	2.16	0.99	0.95
介入後 11 ヶ月：実験群	2.56	4.78	3.53	0.70	0.87
介入前：統制群	0.00	5.78	3.08	1.08	0.93
介入後 11 ヶ月：統制群	1.00	4.22	2.79	0.68	0.90

α = 信頼性係数 α

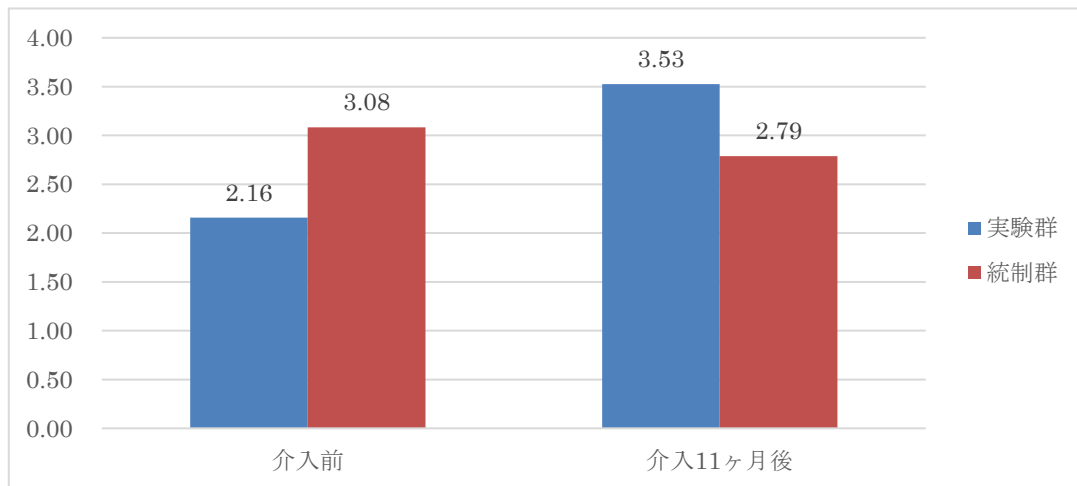


図4-1 ワーク・エンゲイジメント・スコアの変化

まず、実験群のワーク・エンゲイジメントの平均値を見ると、Appreciative Inquiryによる介入前は2.16であったが介入後11ヶ月では3.53となっており、介入前と比較して介入後の平均値は1.37上昇している。また、統制群の平均値を見ると、Appreciative Inquiryによる介入前は3.08であったが介入後11ヶ月では2.79となっており、介入前と比較して介入後の平均値は0.29下降している。

次に、介入前の変数と介入後の変数の差および実験群と統制群の差について、2要因分散分析を用いて検証した。その結果、介入の有無と調査時期の交互作用に有意な

関係が認められた ($F(1,196)=25.0$, $p=0.00$)。

また、交互作用が有意であったため、単純主効果の検定を実施した。その結果、介入前における介入の有無の単純主効果は、 $F(1,196)=16.03$, $p=0.00$ 、介入11ヶ月後における介入の有無の単純主効果は、 $F(1,196)=9.53$, $p=0.00$ 、実験群における調査時期の単純主効果は、 $F(1,196)=20.99$, $p=0.00$ 、統制群における調査時期の単純主効果は、 $F(1,196)=4.08$, $p=0.04$ となり、すべての単純主効果で有意な関連が認められた。

5. 考察

事例1では、現在勤務している看護師を対象に Appreciative Inquiry を実施する実験群と、特に介入を実施せずに調査のみの統制群に分類し、Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメント向上に効果があるのか否かについて分散分析を用いて検証してきた。その結果、Appreciative Inquiry による介入の有無と調査時期の2つの要因に交互作用が見られ、すべての単純主効果が有意であった。これは、介入前では統制群の方が実験群より有意に高かったにも関わらず、介入後にはむしろ有意に低くなり、実験群の介入前は有意に低かったにも関わらず、介入後は有意に高くなったためであると考えられる。

また、本章で用いた調査時期の効果というのは、介入前と介入後のことであり、具体的な調査時期ではない。つまり、調査時期の効果が実験群において有意であるということは、Appreciative Inquiry の効果があったためであると考えられる。一方、統制群において調査時期が有意であるということは、Appreciative Inquiry を実施しなければワーク・エンゲイジメントが低下するというを示している。

介入後11ヶ月という調査時期は、看護師国家試験を控えた学年になったばかりの時期であり、周囲からのプレッシャーもかかりやすい非常にストレスが貯まりやすい

時期でもある。そのため、メンタルヘルスが不調に陥る学生も多い。つまり、介入後 11 ヶ月という調査時期は、本来であればワーク・エンゲイジメントが低下する可能性が高い時期であり、統制群はこの時期に低下している。しかしながら、実験群の介入後 11 ヶ月のワーク・エンゲイジメントは向上している。これは **Appreciative Inquiry** を実施したことにより、メンバー間でお互いに知り合うことになり、声掛けの頻度が増し、相談しやすい環境が構築され、ワーク・エンゲイジメントの資源でもある相互サポートなどの協力体制が育まれた可能性があると考えられる。

事例 2 : B 病院における病棟間比較の事例

6. 調査対象

事例 1 では看護職のワーク・エンゲイジメントに着目する意義は高いため、現に看護職として勤務している A 看護師養成施設に通う勤労学生を対象とした。しかしながら、同一の職業であっても同一の職場ではなかった。そのため、同一職場内の事例を採用している。

事例 2 は、B 病院に勤務している医療従事者（看護師、介護福祉士、社会福祉士、病棟クラーク）を対象としている。B 病院は、9 つの病棟を有している病院である。病院であるため、さまざまな職種が混在している。調査対象となった経緯は、B 病院経営部門から、職種間の壁があり、ギスギスした雰囲気打破したいため、「職員が生き生きと働くことのできる病院」づくりを依頼されたことから始まっている。まず、依頼された筆者が経営部門および複数の病棟の長（看護師長）に介入内容の説明を行い、賛同を得られた複数の病棟から実験群および統制群を設定することとなった。その後、すべての対象予定者に、Appreciative Inquiry やワーク・エンゲイジメントの概況の説明も含めた研究の趣旨、目的、介入および調査の流れと概要を説明し、2 つの病棟から賛同を得られた。そのため、研究対象者は、実験群 1 病棟（16 名：看護師 7 名、介護福祉士 6 名、社会福祉士 2 名、病棟クラーク 1 名）、統制群 1 病棟（16 名：看護師 7 名、介護福祉士 7 名、社会福祉士 1 名、病棟クラーク 1 名）となった。

7. 調査方法

1) 調査スケジュール

筆者は実験群に対して、3 回に分けて Appreciative Inquiry による介入を実施している。また、介入効果測定のため、実験群および統制群双方にワーク・エンゲイジメ

ントの測定を、介入前と介入後の計 2 回実施した。質問紙調査用紙は筆者自らが配布し回収している。

まず、2015 年 6 月に、すべての対象者（実験群 16 名と統制群 16 名の合計 32 名）のワーク・エンゲイジメントの測定を実施している。その後、事例 1 と同様に、実験群に対して、Appreciative Inquiry による介入として、Affirmative topic、Discover を実施している。次に、その 1 ヶ月後の 2015 年 7 月に、Dream を実施し、さらに、その 1 ヶ月後の 2015 年 8 月に、Design、Destiny を実施している。最後に、2015 年 12 月（介入終了 4 ヶ月後）に、すべての対象者（実験群 16 名と統制群 16 名の合計 32 名）のワーク・エンゲイジメントの測定を実施している（表 4-4）。

表 4-4 調査および介入の期間と概要

時期	実験群	統制群
2015 年 6 月	ワーク・エンゲイジメントの測定 (n=16) Affirmative topic Discover	ワーク・エンゲイジメントの測定 (n=16)
2015 年 7 月	Dream	
2015 年 8 月	Design, Destiny	
2015 年 12 月	ワーク・エンゲイジメントの測定 (n=16)	ワーク・エンゲイジメントの測定 (n=16)

なお、事例 1 と事例 2 では、ワーク・エンゲイジメント測定のと期と回数が異なっている。事例 2 のワーク・エンゲイジメント測定のと期と回数について、筆者は事例 1 と環境を揃えてデータの収集を実施するように心がけたが、介入先の都合もあり、やむを得ずこのと期と回数として設定している。

2) 調査項目

事例 1 と同様に、Schaufeli et al. (2002) が開発し、Shimazu et al. (2008) によって日本語訳された日本版 Utrecht Work Engagement Scale 短縮版 (UWES-9) を使用している (詳細は事例 1 の調査項目の項 p45-46 参照)。

3) 分析方法

事例 2 も事例 1 と同様に、Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントに与える介入の有無と調査と期 (介入前後) の影響を分析するため、2 要因分散分析を行っている。なお、統計ソフト SPSS Ver.25 を用いているが、サンプル数が少ないため有意水準 10%を統計的に有意とした。さらに、介入後には実験群のメンバーに対して結果を補完する意味でインタビュー調査を実施している。

4) 倫理的配慮

すべての研究対象者に、最初に研究目的と方法を説明し、研究参加は自由意思であること、途中で参加を辞退しても不利益にならないこと、個人情報の保護と取り扱いを口頭と文書で説明し同意を得た。

8. 結果

1) 実際の経過

(1) 2015年6月

① ワーク・エンゲイジメントの測定（介入前）

すべての対象者（実験群 16 名と統制群 16 名の合計 32 名）のワーク・エンゲイジメントの測定を実施した。その結果、実験群のワーク・エンゲイジメントの平均スコアは 3.18（最小値 1.78～最大値 4.89）であり、統制群の平均スコアは 3.16（最小値 1.78～最大値 4.56）であった。

② Affirmative topic

まず、事前面談として実験群 16 名に対して、研究承諾理由について質問した。すると、「同じ働くのなら楽しく働きたい」、「仕事を嫌いになりたくない」などの返答があった。そこで、もう一度、ワーク・エンゲイジメントが向上することによるメリットを説明したところ、「いきいきと働ける病棟」にしたいとの発言がみられ、他のメンバーからも肯定された。そのため、「いきいきと働ける病棟」という肯定的なテーマが選定された。

③ Discover

「いきいきと働ける病棟」という Affirmative topic が成されたため、Discover の行程に移ることにした。進め方は事例 1 と同様であり、2 人 1 組（1 組のみ 3 人 1 組）に分かれてもらい、自己紹介、ハイポイント・インタビューを実施してもらった（例えば、「これまでの集団活動のなかで、最もいきいきとしたときの体験を聴かせてください」など「いきいきと働ける病棟」というテーマに即したもの）。次に、小グループを 3 つ形成し、グループ内で共有してもらった。最後に、病棟全体で共有してもらい、

参加メンバーに共有される強みや価値観、つまりポジティブ・コアとして、「チームワーク」、「尊重」、「努力」の3つが抽出された。

(2) 2015年7月

① Dream

前回参加した16名全員が参加できる日程を調整した結果、前回より1ヶ月後となった。まずは、ポジティブ・コアの確認も含めた前回の振り返りを行った。今回も事例1と同様に、インタビューを行い（例えば、「理想が実現している職場はどのようなものですか」など）、理想の未来像について考え、それを共有してもらった。その結果、最高の未来像のイメージとして、「協力」「サポート」「コミュニケーション」の3つが抽出された。

(3) 2015年8月

① Design

今回も前回参加した16名全員が参加できる日程を調整した結果、前回より1ヶ月後となった。今回も事例1と同様に進めていった。開始早々にある程度の枠組みが決められたが、細部に拘る様子があった。全員が参加している白熱した討論の末、30分程経過したところで、「私たちは、どんなことでも納得してから行っている。そのためには、どんな些細なことでも疑問に思うことがあれば質問する。質問された側は真摯に答える」という宣言文が作成されたが、まさに今回の討論を象徴するような宣言文であった。

② Destiny

宣言文を実行に移すアクションプランの立案のフェーズであるが、詳細な宣言文が作成されたため、アクションプランは10分程で決定した。アクションプランは、「どんな些細なことでも疑問に思うことがあれば質問する。質問された側は真摯に答える」とし、これを実行するために、「アクションプランの内容を他の病棟メンバーに周知する」、「時間を確保するため、出来る限り日々の人員を充実させることを経営部門と約束を取り付ける」とした。

(4) 2015年12月

① ワーク・エンゲイジメントの測定（2回目：介入後4ヶ月）

前回のワーク・エンゲイジメントの測定（1回目：介入前）と同様に、すべての対象者（実験群17名と統制群17名の合計34名）のワーク・エンゲイジメントの測定を実施した。その結果、実験群平均スコアは3.86（最小値2.44～最大値5.22）となり、0.68上昇した。一方、統制群の平均スコアは3.13（最小値1.78～最大値4.44）となり、0.02下降した。

以下に、事例2の4Dサイクルの各フェーズにおける成果を示す（表4-5）。

なお、介入後に実験群の一部メンバーに対して、Appreciative Inquiry実施後の変化についてインタビューすることができた。インタビュー対象の対象は、数名の介護福祉士や社会福祉士と1名の看護師であった。表4-6にインタビュー結果をまとめるが、非常に肯定的な意見を聴くことができた。

表 4-5 4D サイクルの各フェーズにおける成果

Affirmative Topic	テーマ選定：「いきいきと働ける病棟」
Discover	ポジティブ・コア：「チームワーク」、「尊重」、「努力」
Dream	未来のイメージ：「協力」「サポート」「コミュニケーション」
Design	宣言文：「私たちは、どんなことでも納得してから行っている。 そのためには、『なぜ』という疑問を常に持つ！」
Destiny	アクションプラン：「どんな些細なことでも疑問に思うことがあ れば質問する。質問された側は真摯に答える」

表 4-6 Appreciative Inquiry 実施後の変化についてインタビュー内容

発言者	内容
介護福祉士 社会福祉士	他職種とも話せるようになった。 他の職種の仕事がわかってきた。 自分の仕事に誇りを持てるようになった。 看護師からフィードバックをもらえるようになった。 看護師に認められて嬉しい。
看護師	介護福祉士や社会福祉士とコミュニケーションをとるようになり、どのような仕事をしているかわかるようになってきた。理解しようと思った

2) 分析結果

分析に用いたワーク・エンゲイジメントの平均値、標準偏差、信頼性係数 α を示し（表4-7）、Appreciative Inquiryによる介入前後のワーク・エンゲイジメントの変化を示した（図4-2）。

表 4-7 記述統計

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	α
介入前：実験群	16.00	1.78	4.89	3.18	0.87	0.95
介入後 4 ヶ月：実験群	16.00	2.44	5.22	3.86	0.69	0.95
介入前：統制群	16.00	1.78	4.56	3.16	0.83	0.99
介入後 4 ヶ月：統制群	16.00	1.78	4.44	3.14	0.81	0.99

α = 信頼性係数 α

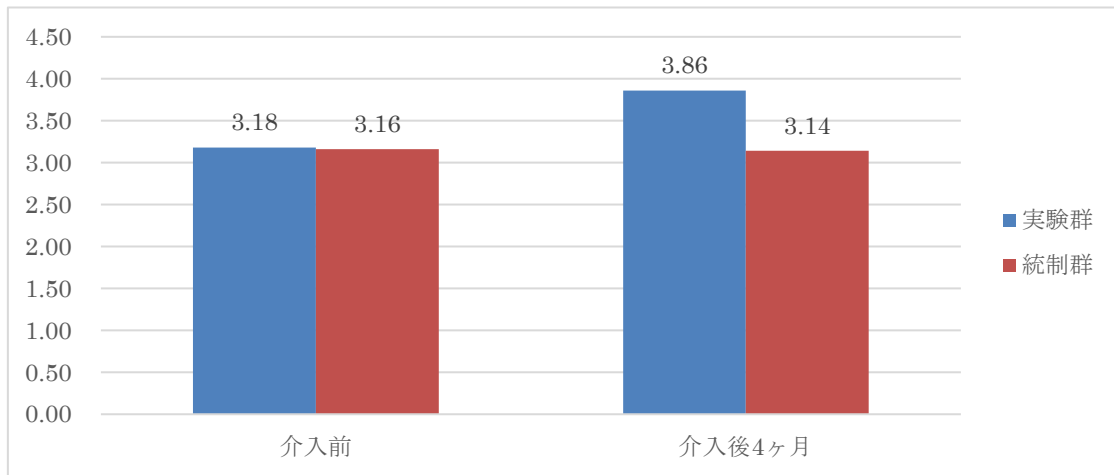


図4-2 事例2のワーク・エンゲイジメント・スコアの変化

まず、実験群のワーク・エンゲイジメントの平均値を見ると、Appreciative Inquiryによる介入前は3.18であったが介入後4ヶ月では3.86となっており、介入前と比較して介入後の平均値は0.68上昇している。また、統制群の平均値を見ると、Appreciative Inquiryによる介入前は3.16であったが介入後4ヶ月では3.14となっており、介入前と比較して介入後の平均値は0.02下降している。

次に、介入前の変数と介入後の変数の差および実験群と統制群の差について、2要因分散分析を用いて検証した。その結果、介入の有無と調査時期（介入前後）の交互

作用に有意な関係が認められた ($F(1,60)=3.05$, $p=0.09$)。

また、交互作用が有意であったため、単純主効果の検定を実施した。その結果、介入前における介入の有無の単純主効果は、 $F(1,60)=0.01$, $p=0.90$ 、統制群における調査時期の単純主効果は、 $F(1,60)=0.00$, $p=0.96$ となり、有意な関連は認められなかったが、介入後における介入の有無の単純主効果は、 $F(1,60)=6.72$, $p=0.01$ 、実験群における調査時期の単純主効果は、 $F(1,60)=5.86$, $p=0.02$ 、となり、有意な関連が認められた。

さらに、介入前後のワーク・エンゲイジメント・スコアの個人別の推移を図4-3（実験群）と図4-4（統制群）に示す。残念ながら、実験群の全員が向上している訳ではなかったが、概ね向上している。特に、実験群の介護福祉士や社会福祉士の伸び方が統制群と比較しても非常に顕著であった。

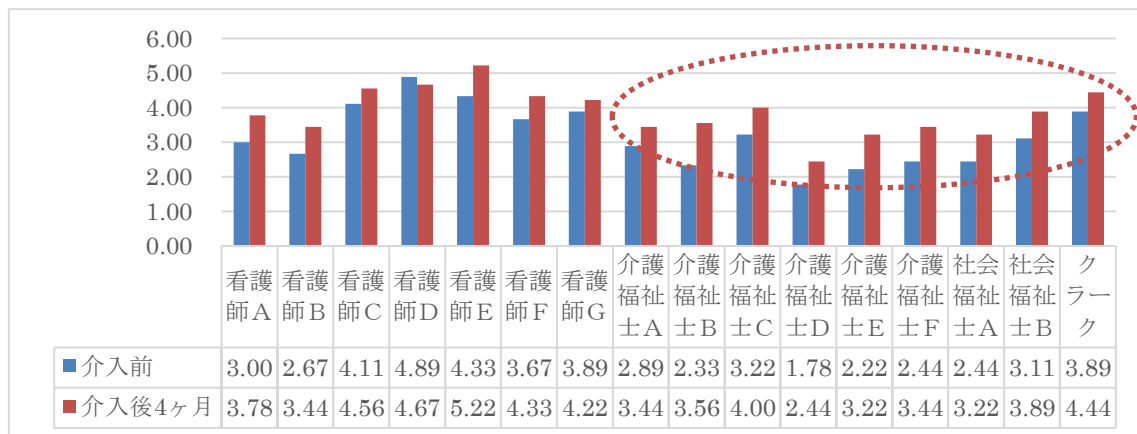


図 4-3 個人別ワーク・エンゲイジメント・スコアの変化：実験群

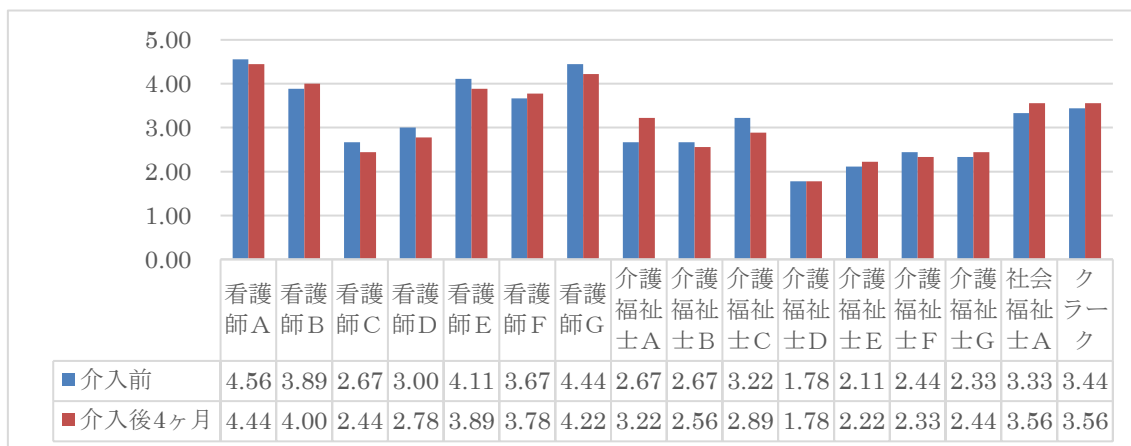


図 4-4 個人別ワーク・エンゲイジメント・スコアの変化：統制群

9. 考察

事例2では、同一病院内の医療従事者を対象にAppreciative Inquiryを実施する病棟（実験群）と、調査のみで特に介入を実施しない病棟（統制群）に分類し、Appreciative Inquiryがワーク・エンゲイジメント向上に効果があるのか否かについて分散分析を用いて検証してきた。その結果、Appreciative Inquiryによる介入の有無と調査時期の2つの要因に交互作用が見られ、介入後における介入の有無の単純主効果と実験群における調査時期の単純主効果が有意であった。これは、Appreciative Inquiryがワーク・エンゲイジメント向上に効果的である可能性を示していると考えられる。その理由としては、事例1と同様に、Appreciative Inquiryを実施したことにより、メンバー間でお互いに知り合うことになり、声掛けの頻度が増し、相談しやすい環境が構築され、ワーク・エンゲイジメントの資源でもある相互サポートなどの協力体制が育まれた可能性があると考えられる。

また、ほとんどのメンバーがAppreciative Inquiryによる介入後にワーク・エンゲイジメントが向上しているが、看護師と比較して介護福祉士や社会福祉士のワーク・エンゲイジメントの伸び方が非常に顕著であったことが示された。内容を見ると、看護

師は、対象を介護福祉士や社会福祉士とした新規のコミュニケーションネットワークを構築していることが示されており、事例1と同様にAppreciative Inquiryを実施したことによって、メンバー間でお互いに知り合うことになり、声掛けの頻度が増し、相談しやすい環境が構築され、ワーク・エンゲイジメントの資源でもある相互サポートなどの協力体制が育まれた可能性があると考えられる。一方、介護福祉士や社会福祉士は、看護師と同じく多職種を対象とした新規のコミュニケーションネットワークを構築し、ワーク・エンゲイジメントの資源でもある相互サポートなどの協力体制が育まれている。それに加えて、パフォーマンスのフィードバックや自尊心などのワーク・エンゲイジメントの資源が充実していることが伺えた。つまり、看護師と比較して介護福祉士や社会福祉士の方が、入手できた資源が多くあった可能性があると考えられる。

10. 小括

本章の目的は、**仮説 1**：「**Appreciative Inquiry を実施すると、ワーク・エンゲイジメントが向上する**」を検証することであった。そのため、2つの事例（事例 1：A 看護師養成施設に通う勤労学生（准看護師として現に勤務中）の事例、事例 2：B 病院病棟間比較の事例）を通じて、Appreciative Inquiry を用いた介入を行い、Appreciative Inquiry とワーク・エンゲイジメントの関連について検証してきた。その結果、**仮説 1 は支持された**と考えられる。つまり、Appreciative Inquiry は、ワーク・エンゲイジメント向上に対して有用である可能性が示唆された。これにより、Appreciative Inquiry を実施することによって、ワーク・エンゲイジメントが向上するのかという本研究の目的の 1 つは達成された。

ただし、Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントを向上させる要因は何かについて明らかにするという本研究のもう 1 つの目的については直接検証していな

い。そのため、Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントを向上させる要因は何かについて検証していくことになるが、第 4 章にてその要因は相談しやすい関係性であると想定されている。これを補完するように、事例 2 の Appreciative Inquiry 後のインタビュー調査において、メンバー間のコミュニケーションが促進されており、その内容を見ると、ワーク・エンゲイジメントの資源の充実が伺えた。

したがって、次章では Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントを向上させる要因は相談しやすい関係性であるか否かについて**仮説 2～仮説 6**を通じて検証していく。

第 5 章 : Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントを 向上させる要因 : 仮説 2・3・4・5・6 の検証

1. はじめに

本章では、第 3 章で導出された**仮説 2～仮説 6**を検証することを目的としている。そのため、第 4 章とは異なる 2 つの事例（事例 3 : C 老人保健福祉施設内デイサービスセンターの事例、事例 4 : D 病院看護部管理職研修の事例）を通じて、Appreciative Inquiry を用いた介入を行い、Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントを向上させる要因は、メンバーの関係性であるのかどうかについて検証していく。

ただし、Appreciative Inquiry によって、メンバーの関係性が良くなることで、ワーク・エンゲイジメントが向上すると仮定するならば、それぞれのメンバーの動向を追い、メンバーの関係性の変化を観察していく必要がある。しかしながら、先行研究を概観すると、Appreciative Inquiry のアウトカムについては、個人の認知や行動に焦点を当てている。これではメンバーの関係性の変化を観察することはできない。例えば、Gergen (1994) は、現実を構成するのは個人ではなく人々の関係性であると述べている。関係性の変化を観察することのできるものにネットワーク分析がある。

安田 (1994) によると、ネットワーク分析とは、ネットワークが内部の行為者の行為に影響を与えているかを分析し、抽出した行為者間の関係をネットワークとして概念化するものである。つまり、さまざまな対象における構成要素間の関係構造を探究する研究方法である。石田 (2009) によると、ネットワーク分析のアプローチの 1 つに、ソシオセントリック・アプローチがある。ソシオセントリック・アプローチとは、特定の集団内の人々の関係性について分析するものであり、集団内の内部関係の影響を抽出する手段としては非常に優れている。これはソシオメトリック調査を用いる方法を用いる。例えば、集団メンバー全員に、他のメンバーとの 2 者関係が現在どの程度親密かを 5 件法で評定させていくものである。用いる項目は 1 項目であり、比較的

容易に調査票を作成することができる調査法である。本章で使用する場合は、あるメンバーは自分自身と他者との 2 者関係についてメンバー全員分回答することになる。

ネットワーク分析に用いられる質問項目はさまざまである。例えば、松本（1995）は、相談する人をサポートする機能を意味するものとして取り扱っている。また、日本版 General Social Survey-2003（JGSS-2003）¹⁰では、「あなたが重要なことを話したり、悩みを相談したりする人たち」、「あなたが日本の政治家や選挙・政治について話をする人たち」、「仕事について相談したり、仕事上のアドバイスをもらう人たち」という質問項目であり、相談に関する質問項目が目立つ。なお、安田・石田（2000）によると、職場は、相談ネットワークを保持しており、相手との間に価値ある情報財を提供される関係を成立させる。

これらのことから、本研究ではソシオセントリック・アプローチの方法を用いて分析していく。

事例 3 : C 老人保健福祉施設内デイサービスセンターの事例

2. 調査対象

事例 3 は、C 老人保健施設に勤務している医療従事者を対象としている。C 老人保健福祉施設は、認知症・寝たきりで、身体上または精神上著しい障害があり常時介護が必要とする高齢者を受け入れており、特別養護老人ホーム、デイサービスセンター、訪問看護、居宅介護支援などを併設している老人保健福祉施設である。調査対象となった経緯は、筆者がストレスチェックで関与していた際、施設管理者より職員のメンタルケアについて相談されたことから始まっている。まず、依頼された筆者が管理者に介入内容の説明を行い、賛同を得られた施設内デイサービスを対象予定とした。そ

¹⁰ 日本版総合的社会調査のことを指しており、大阪商業大学が実施する総合的社会調査である。国勢調査の調査区を調査地点の抽出単位とし、各層から調査地点を抽出している。

の後、すべての対象予定者に、**Appreciative Inquiry** やワーク・エンゲイジメントの概況の説明も含めた研究の趣旨、目的、介入および調査の流れと概要を説明した。その結果、研究対象者は、**C** 老人保健福祉施設内のデイサービスセンターに勤務する 7 名となった。**C** 老人保健福祉施設のデイサービスセンターの勤務者は、在宅で介護を受けている高齢者を対象に施設内のワンフロアで介護を行っている。なお、対象者は、ケアマネジャー 1 名、相談員 1 名、介護福祉士 4 名（介護リーダー 1 名、メンバー 3 名）、看護師 1 名とさまざまな職種で構成されているが、業務内容に大きな違いはない。

3. 調査方法

1) 調査スケジュール

筆者は時間の制約上やむを得ず 1 週間に 1 度 3 時間程度の時間を確保し、調査の開始から終了まで 5 回に分割して **Appreciative Inquiry** による介入を実施している。介入効果測定のため、介入前後に相談ネットワークとワーク・エンゲイジメントの測定を介入前後の 2 回実施している、質問紙調査用紙は筆者自らが配布し回収している。

まず、対象者の相談ネットワークとワーク・エンゲイジメントの測定を実施している。その後、**Appreciative Inquiry** による介入として、**Affirmative topic** を実施し、以後 1 週間ごとに **Discover**、**Dream**、**Design** と **Destiny** を実施している。ここで、**Appreciative Inquiry** の 4D サイクルすべてが一巡している。そして、最後に介入してから 1 週間後に介入後の調査として、相談ネットワークとワーク・エンゲイジメントの測定を実施している。調査および介入の期間と概要は表 5-1 に示す。

表 5-1 調査および介入の期間と概要

	フェーズ	内容
1 週目	介入前調査	相談ネットワーク、ワーク・エンゲイジメント
	Affirmative Topic	テーマ選定
2 週目	Discover	強みや価値観の抽出・共有
3 週目	Dream	未来のイメージの抽出・共有
4 週目	Design	宣言文の作成
	Destiny	アクションプランの作成
5 週目	介入後調査	相談ネットワーク、ワーク・エンゲイジメント

2) 調査項目

本章で用いる調査項目は、相談ネットワークとワーク・エンゲイジメントである。まず、相談ネットワークとは、JGSS-2003における仕事上の相談ネットワークを一部修正したものである。JGSS-2003における仕事上の相談ネットワークの質問項目とは、「仕事をするうえで、相談したり、アドバイスを受けたりする度合い」である。本章では、これを一部修正し、「仕事をするうえで、相談する人は誰ですか、その度合いはどれくらいですか」の1項目のみとし、5件法（「まったくない」0点、「あまりない」1点、「ときどきある」2点、「しばしばある」3点、「いつもある」4点）で評価している。また、JGSS-2003では、ネームジェネレーター方式¹¹を採用しており、回答者が

¹¹ 安田（2011）によると、ネームジェネレーター方式とは、回答者がよく話す相手を数人あげ、それらの人の属性を詳しく質問していく方式である。「重要なことを相談する人」や「親しい人」などを数人挙げてもらい、その数人の相互関係などを質問することで、個人の保有するネットワークを抽出する。

よく話す相手を数人あげ、それらの人の属性を詳しく質問していく方法を採用しているが、本章ではソシオメトリック調査を採用して、メンバーはそれぞれ自分自身と他者との2者関係についてメンバー全員分回答する。

次に、ワーク・エンゲイジメントであるが、これは事例1・事例2と同様に、Schaufeli et al. (2002)が開発し、Shimazu et al. (2008)によって日本語訳された日本版 Utrecht Work Engagement Scale 短縮版 (UWES-9) を使用している (詳細については事例1 調査項目の項 p45-46 参照)。

3) 分析方法

仮説2を検証するためには、Appreciative Inquiryを実施すると、メンバー内にて相談する人数が増加するか否かを検証しなければならない。つまり、相談の有無を見る必要がある。そこで、相談ネットワークの回答について、「まったくない」0点の回答については、相談していないと解釈してそのまま0点とする。そして、「あまりない」1点～「いつもある」4点の回答については、相談があったと解釈して1点に変換している。これらの合計をある対象者がメンバー内で相談する人数としている。この値をAppreciative Inquiryによる介入前後で比較するため、Wilcoxon符号付順位検定を実施している。

仮説3を検証するためには、Appreciative Inquiryを実施すると、メンバー内にて相談する頻度が高まるか否かを検証しなければならない。つまり、相談する頻度が増加するか否かを見る必要がある。そこで、まずは相談ネットワークの回答をそのまま合計して平均値を算出している。しかしながら、これでは相談の有無も含まれてしまうため、純粋な頻度の変動の算出ではない。そのため、本章ではこの算出された値から、仮説2の検証で用いる相談する人数の値を減じたものを相談する頻度の値としている。この値を仮説2の検証と同様にWilcoxon符号付順位検定を実施している。

仮説 4 を検証するためには、ネットワーク内のメンバー間の関係構造の変化を把握する必要がある。そこで、仮説 2 の検証で用いる相談する人数の値を基にソシオグラムを作成し、相談する相手の変化を可視化し、メンバーそれぞれの相談する相手の変化を追っている。

仮説 5 を検証するためには、相談する人数の増加とワーク・エンゲイジメントの向上との間の関連について検証する必要がある。そこで、仮説 2 の検証で用いる相談する人数の Appreciative Inquiry 前後の増減の値とワーク・エンゲイジメントの Appreciative Inquiry 前後の増減の値を用いてスピアマンの相関分析を実施している。なお、本来であれば相談する人数の増加がワーク・エンゲイジメントの向上に影響を及ぼすのか否かについて検証するためには重回帰分析が必要と考えられるが、サンプル数が少ないため、ノンパラメトリック検定であるスピアマン相関分析を採用している。

仮説 6 を検証するためには、相談する頻度の増加とワーク・エンゲイジメントの向上との間の関連について検証する必要がある。そこで、仮説 3 の検証で用いる相談する頻度の Appreciative Inquiry 前後の増減の値とワーク・エンゲイジメントの Appreciative Inquiry 前後の増減の値を用いてスピアマンの相関分析を実施している。

すべての分析は、統計ソフト SPSS Ver.25 を用いて実施している。また、メンバー間の相談ネットワークの構造について NodeXL を用いてソシオグラムとして示している。

4) 倫理的配慮

すべての研究対象者に、最初に研究目的と方法を説明し、研究参加は自由意思であること、途中で参加を辞退しても不利益にならないこと、個人情報の保護と取り扱いを口頭と文書で説明し同意を得た。

4. 結果

1) 実際の経過

① 各変数の測定（介入前）

相談ネットワークおよびワーク・エンゲイジメントの測定を実施した。その結果、相談する人数の平均スコアは 3.57（最小値 2.00～最大値 5.00）、相談する頻度の平均スコアは 0.33（最小値 0.00～最大値 0.83）、ワーク・エンゲイジメントの平均スコアは 3.22（最小値 2.22～最大値 4.56）であった。

② Affirmative topic

まず、メンバーと初対面ということもあり、筆者の自己紹介およびこれから実施されるワークの目的およびワーク内容である **Appreciative Inquiry** とワーク・エンゲイジメントについて説明を行った。そして、実験群のメンバーに対して介入者である筆者より **Affirmative Topic** の選定に関する説明し、「スタッフがいきいきと働いている職場とはどのようなものか」と問いかけを行った。これを受けてメンバー間で討論が行われ、**Affirmative Topic** は「楽しく元気がいい職場」となった。この結果を踏まえて、この後に続く 4D サイクルのうち **Discover** と **Dream** のフェーズで使用する「楽しく元気がいい職場」に関連する内容のインタビューシートを作成した。

③ Discover

ここから実際に **Discover** のフェーズに入るが、まずはテーマである「楽しく元気がいい職場」に関する過去の成功体験に関するペア・インタビューを実施してもらった（例えば、「これまでの集団活動のなかで、最も楽しく元気になったときの体験を聴かせてください」など）。その後、小グループに分かれて、**KJ** 法によりまとめてもらい、グルーピングし、グループ内で共有してもらい、参加メンバーに共有される強み

や価値観、つまりポジティブ・コアとして、「笑顔」、「信頼」、「奉仕」の3つが抽出された。

④ Dream

Discoverのフェーズと同様に、「最高に自ら楽しんでいる職場」に関する最高の未来像についてペア・インタビューを行い（例えば、「楽しく元気に働いている職場はどのようなものですか」など）、その後グループ内で共有するという流れで行った。その後、KJ方によるまとめを行った。その結果、最高の未来像のイメージとして、「チームワーク」、「コミュニケーション」、「一生懸命」の3つが抽出された。

⑤ Design

これまでのワークの内容を踏まえて、「楽しく元気がいい職場」に関する「私たちが目指すもの」をグループ内で討論してもらった。グループ内でまとめた内容をホワイトボードに記載し、そこから「私たちは、一生懸命利用者さんと向き合う。そのためには、お互いにコミュニケーションをとり、何でも話せるようなチームワークをつくる」という「宣言文」を作成してもらった。このとき、筆者らの介入は最小限とし、メンバー間で自主的に議論してもらった。そうすることで、やらされ感が消失し、自分たちで考えたこととして認識されやすくなる。

⑥ Destiny

宣言文に対する具体的なアクションプランの作成にとりかかった。これもグループで議論し、まとめたものをホワイトボードに記載してもらった。記載されたアクションプランの中のものをメンバー間で集約し、「毎日メンバーの良いところを本人に伝える」というアクションプランを作成した。

⑦ 各変数の測定（2回目：介入後1週間）

相談ネットワークおよびワーク・エンゲイジメントの測定を実施した。その結果、相談する人数の平均スコアは 4.86（最小値 3.00～最大値 6.00）、相談する頻度の平均スコアは 0.79（最小値 0.17～最大値 1.00）、ワーク・エンゲイジメントの平均スコアは 3.43（最小値 2.56～最大値 4.78）であった。

最後に、本研究の 4D サイクルの各フェーズにおける成果を表 5-2 に示す。

表 5-2 4D サイクルの各フェーズにおける成果

Affirmative Topic	テーマ選定：「楽しく元気がいい職場」
Discover	ポジティブ・コア：「笑顔」、「信頼」、「奉仕」
Dream	未来のイメージ：「チームワーク」、「コミュニケーション」、「一生懸命」
Design	宣言文：「私たちは、一生懸命利用者さんと向き合う。そのためには、お互いにコミュニケーションをとり、何でも話せるようなチームワークをつくる」
Destiny	アクションプラン：「毎日メンバーの良いところを本人に伝える」

2) 分析結果

まず、分析に用いた相談ネットワークである相談する人数と相談する頻度の平均値、標準偏差、Wilcoxon 符号付順位検定の結果を示している（表 5-3）。

表 5-3 記述統計量と介入前後の比較

	介入前				介入後				Wilcoxon	
	最小値	最大値	平均値	標準 偏差	最小値	最大値	平均値	標準 偏差	符号付順位検定	
									Z	p
相談する人数	2.00	5.00	3.57	1.13	3.00	6.00	4.86	1.21	-2.46	0.01
相談する頻度	0.00	0.83	0.33	0.35	0.17	1.00	0.79	0.43	-2.37	0.03

n=7

相談する人数の平均値を見ると、Appreciative Inquiry による介入前は 3.57 であったが介入後では 4.86 となっており、介入前と比較して介入後の平均値は 1.29 上昇している。また、相談する頻度の平均値を見ると、Appreciative Inquiry による介入前は 0.33 であったが介入後では 0.79 となっており、介入前と比較して介入後の平均値は 0.46 上昇している。

介入前の変数と介入後の変数の差については、Wilcoxon 符号付順位検定を用いて検証している。その結果、相談する人数の介入前後が $z=-2.46$, $p=0.01$ 、相談する頻度の介入前後が $z=-2.37$, $p=0.03$ となり、相談する人数と相談する頻度の両変数で介入前後に有意な関連が認められた。

次に、Appreciative Inquiry による介入前後のメンバー間の相談ネットワークの構造の変化についてソシオグラムとして示している（図 5-2）。

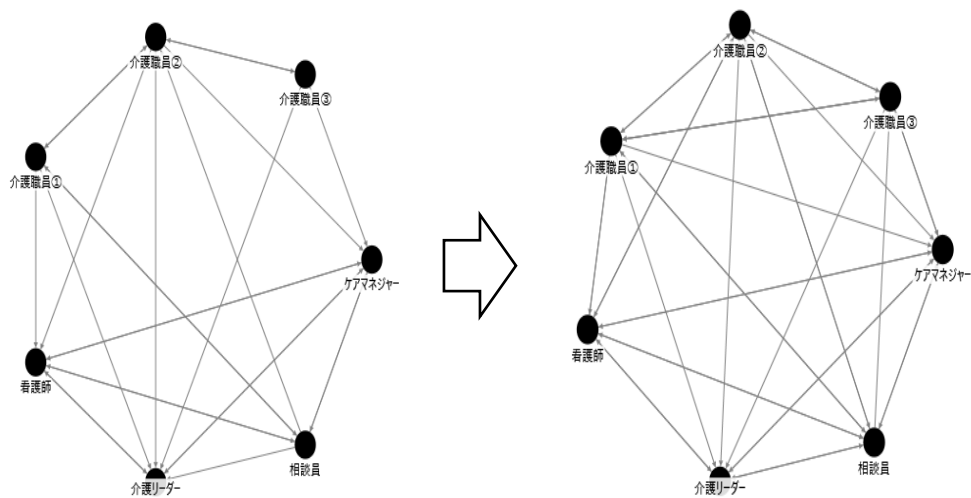


図 5-2 ネットワーク構造の変化（左が介入前、右が介入後を示している）

ネットワーク構造の変化を見ると、多くのメンバーが介入前から相談相手を特定しておらず、誰が中心となっている訳ではなく、メンバーそれぞれが全体の中で、それぞれに関係を取り結んでいることがわかる。そして、介入後にはその傾向がさらに顕著となり、ますます中心となる人物が分散されていることが示されている。

そして、Appreciative Inquiry による介入前後の相談する人数の増減、相談する頻度の増減、ワーク・エンゲイジメント増減の相関を示している（表 5-4）。

表 5-4 相談ネットワークとワーク・エンゲイジメントの相関係数

		1	2	3
1	相談する人数			
2	相談する頻度	0.16 (p=0.73)		
3	ワーク・エンゲイジメント	0.18 (p=0.71)	0.15 (p=0.75)	

残念ながら、Appreciative Inquiry による介入前後の相談する人数の増減とワーク・

エンゲイジメントの増減との間に有意な関連は認められなかった ($p=0.73$)。同じく、相談する頻度の増減とワーク・エンゲイジメントの増減との間にも有意な関連は認められなかった ($p=0.75$)。

5. 考察

事例 3 では、老人保健福祉施設内デイサービスセンターに勤務している 7 名の医療従事者を対象に、Appreciative Inquiry と相談ネットワークとの関連、相談ネットワークとワーク・エンゲイジメントとの関連について平均の差の検定や相関分析などを用いて検証してきた。

まず、Wilcoxon 符号付順位検定にて、相談する人数および相談する頻度が、Appreciative Inquiry による介入前後において有意な関連が認められたことや、ソシオグラムにて、Appreciative Inquiry による介入後に相談相手の分散傾向が促進されていたことから、Appreciative Inquiry が相談する人数の増加および相談する頻度の増加に有効であったと考えられる。その理由としては、仮説で述べたように、Appreciative Inquiry に参加することによって、それぞれのメンバーがお互いの強み・価値観や夢・希望などを知り合うことができ、コミュニケーションの取りやすい雰囲気形成されたことが要因と考えられる。つまり、「話しても大丈夫」、「同じ夢を持っている」などのポジティブな感情を促進し、結果として、相談する人数および相談する頻度が増加したと考えられる。

次に、スピアマンの相関分析にて、Appreciative Inquiry による介入前後の相談する人数の増減および相談する頻度の増減とワーク・エンゲイジメントの増減との間に有意な関連が認められなかった理由としては、新たに入手できる資源が少なかったのではないかと考えられる。事例 3 は老人保健福祉施設内のデイサービスセンターであり、施設内のワンフロアで介護業務に従事している。そのため、職種が異なっていて

も業務内容に大きな違いはない。そのような職場の性質上、同質性の高い集団であることが想定される。同質性が高い集団であるが故に、そもそもメンバー同士で強い連帯感を持っている可能性がある。実際に **Appreciative Inquiry** による介入前のワーク・エンゲイジメントは **3.22** と日本人の平均値を大きく上回っている。つまり、**Appreciative Inquiry** を実施しても、ワーク・エンゲイジメントの資源を新たに入手することが難しかった可能性があると考えられる。

事例 4 : D 病院看護部管理職研修の事例

6. 調査対象

事例 4 は、D 病院内の看護部管理職研修に参加している看護主任以上の職位の看護師を対象としている。D 病院は主に治療が必要な高齢者を主な対象としている 6 つの病棟を持つ病院である。調査対象となった経緯は、事例 3 と同様に、筆者がストレスチェックで関与していた際、看護部長より職員のメンタルケアについて相談されたことから始まっている。まず、依頼された筆者が看護部長および副看護部長に介入内容の説明を行い、最終的には看護部門全体に実施することを前提に、まずは看護部門の管理職研修会に参加する管理職者を対象予定とした。その後、すべての対象者に、**Appreciative Inquiry** やワーク・エンゲイジメントの概況の説明も含めた研究の趣旨、目的、介入および調査の流れと概要を説明した。その結果、研究対象者は、D 病院管理職研修会の参加者 17 名となった。なお、対象者は、看護部長 1 名、副看護部長 2 名、看護師長 6 名、看護主任 8 名とさまざまな職位で構成されており、業務内容が異なるものが多い。また、対象者の所属部署は物理的にも距離がある 7 つの部署から構成されている。

7. 調査方法

1) 調査スケジュール

筆者は時間の制約上やむを得ず 1 週間に 1 度 3 時間程度の時間を確保し、調査の開始から終了まで 4 回に分割して **Appreciative Inquiry** による介入を実施している。介入効果測定のため、介入前後に相談ネットワークとワーク・エンゲイジメントの測定を介入前後の 2 回実施している、質問紙調査用紙は筆者自らが配布し回収している。調査スケジュールについて、事例 3 と異なるところは、1 週目に **Discover** まで実施していることのみである（事例 3 は、1 週目は **Affirmative topic** までであり、翌週に

Discover を実施している)。調査および介入の期間と概要は表 5-5 に示す。

表 5-5 調査および介入の期間と概要

	フェーズ	内容
1 週目	介入前調査	相談ネットワーク、ワーク・エンゲイジメント
	Affirmative Topic	テーマ選定
	Discover	強みや価値観の抽出・共有
2 週目	Dream	未来のイメージの抽出・共有
3 週目	Design	宣言文の作成
	Destiny	アクションプランの作成
4 週目	介入後調査	相談ネットワーク、ワーク・エンゲイジメント

2) 調査項目

本章で用いる調査項目は、相談ネットワークとワーク・エンゲイジメントであり、事例 3 と同様である（詳細については事例 3 調査項目の項 p72-73 参照）。

3) 分析方法

こちらも、事例 3 と同様である（詳細については事例 3 分析法の項 p73-74 参照）。

4) 倫理的配慮

すべての研究対象者に、最初に研究目的と方法を説明し、研究参加は自由意思であること、途中で参加を辞退しても不利益にならないこと、個人情報の保護と取り扱いを口頭と文書で説明し同意を得た。

8. 結果

1) 実際の経過

① 各変数の測定（介入前）

相談ネットワークおよびワーク・エンゲイジメントの測定を実施した。その結果、相談する人数の平均スコアは 10.35（最小値 6.00～最大値 15.00）、相談する頻度の平均スコアは 0.64（最小値 0.06～最大値 1.19）、ワーク・エンゲイジメントの平均スコアは 3.08（最小値 2.00～最大値 4.22）であった。

② Affirmative topic

まず、メンバーと初対面ということもあり、筆者の自己紹介およびこれから実施されるワークの目的およびワーク内容である **Appreciative Inquiry** とワーク・エンゲイジメントについて説明を行った。そして、実験群のメンバーに対して介入者である筆者より **Affirmative Topic** の選定に関する説明し、「スタッフがいきいきと働いている職場とはどのようなものか」と問いかけを行った。これを受けてメンバー間で討論が行われ、**Affirmative Topic** は「楽しく元気がいい職場」となった。この結果を踏まえて、この後に続く 4D サイクルのうち **Discovery** と **Dream** のフェーズで使用する「楽しく元気がいい職場」に関連する内容のインタビューシートを作成した。

③ Discovery

ここから実際に **Discovery** のフェーズに入るが、まずはテーマである「楽しく元気がいい職場」に関する過去の成功体験に関するペア・インタビューを実施してもらった（例えば、「これまでの集団活動のなかで、最も楽しく元気になったときの体験を聴かせてください」など）。その後、小グループに分かれて、**KJ** 法によりまとめてもらい、グルーピングし、グループ内で共有してもらい、参加メンバーに共有される強

みや価値観、つまりポジティブ・コアとして、「笑顔」、「信頼」、「奉仕」の3つが抽出された。

④ Dream

Discoverのフェーズと同様に、「最高に自ら楽しんでいる職場」に関する最高の未来像についてペア・インタビューを行い（例えば、「楽しく元気に働いている職場はどのようなものですか」など）、その後グループ内で共有するという流れで行った。その後、KJ方によるまとめを行った。その結果、最高の未来像のイメージとして、「チームワーク」、「コミュニケーション」、「一生懸命」の3つが抽出された。

⑤ Design

これまでのワークの内容を踏まえて、「楽しく元気がいい職場」に関する「私たちが目指すもの」をグループ内で議論してもらった。グループ内でまとめた内容をホワイトボードに記載し、そこから「私たちは、一生懸命利用者さんと向き合う。そのためには、お互いにコミュニケーションをとり、何でも話せるようなチームワークをつくる」という「宣言文」を作成してもらった。このとき、筆者らの介入は最小限とし、メンバー間で自主的に議論してもらった。そうすることで、やらされ感が消失し、自分たちで考えたこととして認識されやすくなる。

⑥ Destiny

宣言文に対する具体的なアクションプランの作成にとりかかった。これもグループで議論し、まとめたものをホワイトボードに記載してもらった。記載されたアクションプランの中のものをメンバー間で集約し、「毎日メンバーの良いところを本人に伝える」というアクションプランを作成した。

⑦ 各変数の測定（2回目：介入後1週間）

相談ネットワークおよびワーク・エンゲイジメントの測定を実施した。その結果、相談する人数の平均スコアは 11.06（最小値 2.00～最大値 16.00）、相談する頻度の平均スコアは 0.78（最小値 0.00～最大値 1.50）、ワーク・エンゲイジメントの平均スコアは 3.43（最小値 2.56～最大値 4.78）であった。

最後に、本研究の 4D サイクルの各フェーズにおける成果を表 5-6 に示す。

表 5-6 4D サイクルの各フェーズにおける成果

Affirmative Topic	テーマ選定：「楽しく元気がいい職場」
Discover	ポジティブ・コア：「笑顔」、「信頼」、「奉仕」
Dream	未来のイメージ：「チームワーク」、「コミュニケーション」、「一生懸命」
Design	宣言文：「私たちは、一生懸命利用者さんと向き合う。そのためには、お互いにコミュニケーションをとり、何でも話せるようなチームワークをつくる」
Destiny	アクションプラン：「毎日メンバーの良いところを本人に伝える」

2) 分析結果

まず、分析に用いた相談ネットワークである相談する人数と相談する頻度の平均値、標準偏差、Wilcoxon 符号付順位検定の結果を示している（表 5-7）。

表 5-7 記述統計量と介入前後の比較

n=17

	介入前				介入後				Wilcoxon	
	最小値	最大値	平均値	標準 偏差	最小値	最大値	平均値	標準 偏差	符号付順位検定	
									Z	p
相談する人数	6.00	15.00	10.35	2.50	2.00	16.00	11.06	3.53	-2.46	0.01
相談する頻度	0.06	1.19	0.64	0.36	0.00	1.50	0.78	0.44	-2.03	0.02

相談する人数の平均値を見ると、Appreciative Inquiry による介入前は 10.35 であったが介入後では 11.06 となっており、介入前と比較して介入後の平均値は 0.71 上昇している。また、相談する頻度の平均値を見ると、Appreciative Inquiry による介入前は 0.64 であったが介入後では 0.78 となっており、介入前と比較して介入後の平均値は 0.22 上昇している。

介入前の変数と介入後の変数の差については、Wilcoxon 符号付順位検定を用いて検証している。その結果、相談する人数の介入前後が $z=-2.46$, $p=0.01$ 、相談する頻度の介入前後が $z=-2.03$, $p=0.02$ となり、事例 3 と同様に、相談する人数と相談する頻度の両変数で介入前後に有意な関連が認められた。

次に、Appreciative Inquiry による介入前後のメンバー間の相談ネットワークの構造の変化についてソシオグラムとして示している（図 5-3）。

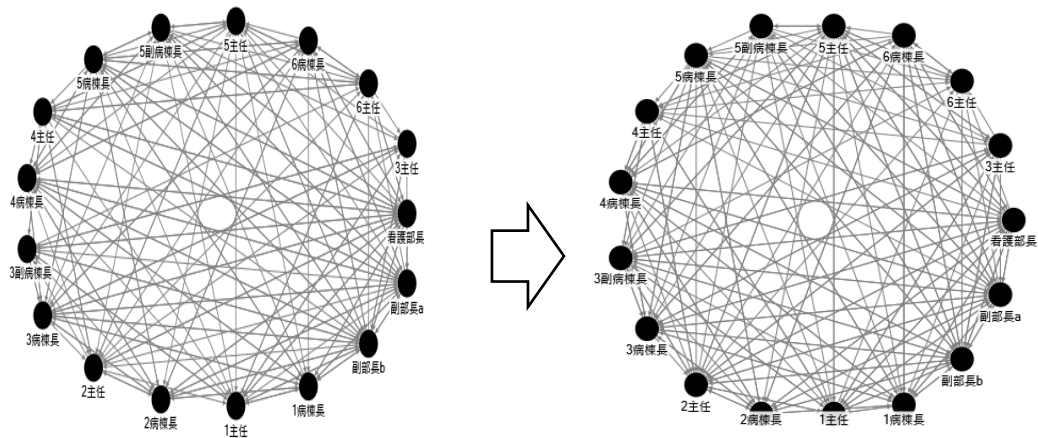


図 5-3 ネットワーク構造の変化（左が介入前、右が介入後を示している）

ネットワーク構造の変化を見ると、事例 3 と同様に多くのメンバーが介入前から相談相手を持っておらず、誰が中心となっている訳ではなく、メンバーそれぞれが全体の中で、それぞれに関係を取り結んでいることがわかる。そして、少々見え難いが、介入後にはその傾向がさらに顕著となり、ますます中心となる人物が分散されていることが示されている。

そして、Appreciative Inquiry による介入前後の相談する人数の増減、相談する頻度の増減、ワーク・エンゲイジメント増減の相関を示している（表 5-8）。

表 5-8 相談ネットワークとワーク・エンゲイジメントの相関係数

		1	2	3
1	相談する人数			
2	相談する頻度	0.35 (p=0.17)		
3	ワーク・エンゲイジメント	0.52 (p=0.03)	0.66 (p=0.00)	

事例 3 とは異なり、Appreciative Inquiry による介入前後の相談する人数の増減とワーク・エンゲイジメントの増減との間に有意な関連は認められた ($p=0.03$)。同じく、相談する頻度の増減とワーク・エンゲイジメントの増減との間にも有意な関連は認められた ($p=0.00$)。

9. 考察

事例 4 では、病院内の看護部管理職研修に参加している 17 名の看護主任以上の職位の看護師を対象に、Appreciative Inquiry と相談ネットワークとの関連、相談ネットワークとワーク・エンゲイジメントとの関連について平均の差の検定や相関分析などを用いて検証してきた。

まず、Wilcoxon 符号付順位検定にて、相談する人数および相談する頻度が Appreciative Inquiry による介入前後に有意な関連が認められたことや、ソシオグラムにて、Appreciative Inquiry による介入後に相談相手の分散傾向が促進されていたことについては、仮説や事例 3 で述べているように、Appreciative Inquiry に参加することによって、コミュニケーションの取りやすい雰囲気形成されたことが要因と考えられる。

次に、スピアマンの相関分析にて、Appreciative Inquiry による介入前後の相談する人数の増減および相談する頻度の増減とワーク・エンゲイジメントの増減との間に有意な関連が認められた理由としては、事例 3 とは異なり、新たに入手できる資源が少なくなかったのではないかと考えられる。事例 4 は病院内の看護部管理職研修に参加している看護主任以上の職位の看護師を対象としており、さまざまな職位で構成されており、業務内容が異なるものが多い。また、対象者の所属部署は物理的にも距離がある 7 つの部署から構成されている。そのため、業務内容には大きな違いがある。そのような職場の性質上、同質性の高い集団であったとは思えない。同質性があまり

高くない集団であるが故に、事例 3 ほどメンバー同士で強い連帯感を持っていないことが想定される。実際には Appreciative Inquiry による介入前のワーク・エンゲイジメントは 3.08 と事例 3 ほど高い値ではない。つまり、そもそもワーク・エンゲイジメントの資源が事例 3 ほど充実している状態ではなく、相談する人数や相談する頻度が増加することで、比較的ワーク・エンゲイジメントの資源を入手しやすい環境であったのではないかと考えられる。そのため、仮説で述べたように、メンバーの関係性が良くなることで、仕事の資源が充実し、ワーク・エンゲイジメントの向上につながった可能性があると考えられる。

10. 小括

本章の目的は、**仮説 2～仮説 6**を検証することであった。そのため、第 4 章とは異なる 2 つの事例（事例 3：C 老人保健福祉施設内デイサービスセンターの事例、事例 4：D 病院看護部管理職研修の事例）を通じて、Appreciative Inquiry を用いた介入を行い、Appreciative Inquiry とメンバーの関係性との関連についての検証および、メンバーの関係性とワーク・エンゲイジメントとの関連について検証してきた。その結果、**仮説 2：「Appreciative Inquiry を実施すると、メンバー内にて相談する人数が増加する」**、**仮説 3：「Appreciative Inquiry を実施すると、メンバー内にて相談する頻度が増加する」**は、事例 3・事例 4 ともに Wilcoxon 符号付順位検定にて有意な関連が認められたことにより、**支持された**と考えられる。

仮説 4：「Appreciative Inquiry を実施すると、メンバー内にて相談する相手が分散する」についても、事例 3・事例 4 ともにソシオグラムにて、Appreciative Inquiry による介入後に相談相手の分散傾向が促進されていたことにより、**支持された**と考えられる。

仮説 5：「相談する人数が増加すると、ワーク・エンゲイジメントは向上する」、**仮**

説 6：「相談する頻度が増加すると、ワーク・エンゲイジメントは向上する」については、スピアマンの相関分析にて、Appreciative Inquiry による介入前後の相談する人数の増減および相談する頻度の増減とワーク・エンゲイジメントの増減との間の関連を分析した結果、事例 4 では有意な関連が認められたものの、事例 3 では有意な関連が認められなかった。しかしながら、一方の事例で有意な関連が認められたことにより、**一部支持された**と考えられる。

つまり、Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントを向上させる要因は、メンバーの関係性である可能性があると一部示唆された。

終章：結びにかえて

1. これまでの要約

序章では、本研究の背景と目的を述べている。本研究の背景としては、昨今社会的な問題となっている職場のメンタルヘルスとその従来の対応策についてアンチテーゼを示し、新たなメンタルヘルス対策として、Appreciative Inquiry の適応可能性について述べている。そのため、本研究の目的は、Appreciative Inquiry を実施することによって、ワーク・エンゲイジメントが向上するのか、その要因は何かについて明らかにすることとしている。

第1章は、「Appreciative Inquiry のアウトカムとその要因」と題して、Appreciative Inquiry に関する先行研究をそのアウトカムを中心に整理している。その結果、Appreciative Inquiry アウトカムにはさまざまなものがあつたが、Appreciative Inquiry とワーク・エンゲイジメントを含むメンタルヘルスとの関連について言及している研究は見当たらなかった。しかしながら、Appreciative Inquiry アウトカムには、ワーク・エンゲイジメントの仕事の資源と思われる協力体制の構築、相互称賛の促進などが挙げられていた。そのため、Appreciative Inquiry とワーク・エンゲイジメントの間には何らかの関連がある可能性があると考えられた。

また、Appreciative Inquiry のアウトカム発生の要因について、メンバーの関係性が当てはまる可能性が示された。つまり、Appreciative Inquiry を実施することで、メンバーの関係性が良くなり、さまざまなアウトカムを生み出していると考えられた。これらのことから、Appreciative Inquiry はワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性があり、その要因としてメンバーの関係性が挙げられるのではないかと考えられた。

第2章は、「ワーク・エンゲイジメントの向上と規定要因」と題して、ワーク・エンゲイジメントに関する先行研究をその向上や規定要因を中心に整理している。その

結果、ワーク・エンゲイジメント向上の要因としては、仕事の資源と個人資源が挙げられており、仕事の資源ではソーシャルサポートに関するものが、先行研究で最も多く取りあげられていた。そのソーシャルサポートは対人関係を通じて効果を発揮されるため、対人関係がワーク・エンゲイジメントの仕事の資源であるソーシャルサポートに影響を及ぼすものではないかと考えられた。これらのことから、第1章と同様に、Appreciative Inquiry はワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性があり、その要因としてメンバーの関係性が挙げられるのではないかと考えられた。

第3章では、「Appreciative Inquiry とワーク・エンゲイジメントとの関連：仮説の導出」と題して、これまでの章をまとめ、6つの仮説を導出している。

- 仮説1：Appreciative Inquiry を実施すると、ワーク・エンゲイジメントが向上する。
- 仮説2：Appreciative Inquiry を実施すると、メンバー内にて相談する人数が増加する。
- 仮説3：Appreciative Inquiry を実施すると、メンバー内にて相談する頻度が増加する。
- 仮説4：Appreciative Inquiry を実施すると、メンバー内にて相談する相手が分散する。
- 仮説5：相談する人数が増加すると、ワーク・エンゲイジメントは向上する。
- 仮説6：相談する頻度が増加すると、ワーク・エンゲイジメントは向上する。

第4章および第5章は、第3章で導出された仮説の検討を実施している。第4章では、「Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響」と題して、Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントを向上させるためのアプロー

チとして有効か否かについて、2つの事例（事例1：A 看護師養成施設に通う勤労学生グループの事例、事例2：B 病院における病棟間比較の事例）を通じて、仮説1を検証した。その結果、**仮説1は支持された**と考えられる。

第5章では、「Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントを向上させる要因」と題して、Appreciative Inquiry がメンバーの関係性を良好なものにさせるためのアプローチとして有効か否か、メンバーの関係性とワーク・エンゲイジメントの間にはどのような関連があるのかについて、前章とは異なる2つの事例（事例3：C 老人保健福祉施設内デイサービスセンター勤務者の事例、事例4：D 病院看護部管理職研修参加メンバーの事例）を通じて、仮説2～仮説6を検証した。その結果、**仮説2・3・4は支持された**と考えられる。**仮説5・6は一部支持された**と考えられる。

2. 結論

本研究の目的は、Appreciative Inquiry を実施することによって、ワーク・エンゲイジメントが向上するのか、その要因は何かについて明らかにすることであった。この目的に沿って議論を重ねてきたが、Appreciative Inquiry は、ワーク・エンゲイジメント向上に対して有用である可能性があるとし唆され、目的の1つは達成された。しかしながら、Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントを向上させる要因については、条件次第ではあるが、メンバーの関係性である可能性があるとし唆された。

3. インプリケーション

1) 理論的インプリケーション

本研究を通じて、以下の2つの理論的インプリケーションを挙げることができる。第1に、介入研究によってワーク・エンゲイジメント向上のために Appreciative

Inquiry が有効である可能性を示したことが挙げられる。第 1 章にて Appreciative Inquiry 研究についてそのアウトカムに焦点を当てて整理したことと、第 2 章にてワーク・エンゲイジメント研究についてその規定要因に焦点を当てて整理したことで、Appreciative Inquiry とワーク・エンゲイジメントとの間に関連があることが推測された。そのため、2 つの事例を用いて実証した結果、Appreciative Inquiry はワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性があることを示すことができた。従来の Appreciative Inquiry 研究にメンタルヘルスへの適応可能性を示しているものはほとんどなく、現場に介入して実証したことにより効果の確認をすることができ、メンタルヘルス予防に関する効果的な介入方法を明らかにした。

第 2 に、Appreciative Inquiry のアウトカム発生要因について先行研究で欠けていた視点を独自の調査と分析によって明らかにしたことが挙げられる。Appreciative Inquiry のアウトカムとその発生要因を明らかにするために、Appreciative Inquiry のアウトカムについて言及している先行研究を整理し、ワーク・エンゲイジメントの向上に言及している先行研究を整理したことで、Appreciative Inquiry の発生要因として、メンバーの関係性という概念に辿り着いた。そのため、Appreciative Inquiry とメンバーの関係性との関連および、メンバーの関係性とワーク・エンゲイジメントとの関連について調査した。その結果、Appreciative Inquiry のアウトカム発生要因が、メンバーの関係性である可能性があることを示すことができた。また、ワーク・エンゲイジメントを向上させる要因が、メンバーの関係性である可能性を一部であるが示すことができた。つまり、Appreciative Inquiry がメンバーの関係性を良好にし、それにより資源が充実され、ワーク・エンゲイジメントが向上するというプロセスを明らかにした。

2) 実践的インプリケーション

実践的インプリケーションについては以下の 2 つを挙げることができる。第 1 に、**Appreciative Inquiry** がメンタルヘルス対策の 1 次予防の方法として有効である可能性があると示すことができたことが挙げられる。現状の日本のメンタルヘルス対策の中心はメンタル不調者の早期発見・早期対応を主な目的とした 2 次予防、再発予防や職場復帰支援を主な目的とした 3 次予防から、メンタル不調の発生要因の除去を主な目的とした 1 次予防へとメンタルヘルス対策の中心はシフトしてきている。本研究にて、**Appreciative Inquiry** とワーク・エンゲイジメントの両概念の関連についての一旦を明らかにしたことにより、**Appreciative Inquiry** がメンタルヘルス対策の 1 次予防の方法として有効である可能性があると示すことができた。これにより、日本のメンタルヘルス対策へ貢献することができ、社会的に意義のあることだと考えられる。

第 2 に、**Appreciative Inquiry** の実務への適用拡大の可能性を示すことができたことである。本研究では、用いた事例について詳細な介入内容が記載されており、実施する際に有効に活用される可能性がある。事例の中には効果的なものもあればそうではなかったものもあった。例えば、事例 3 は同質性が高い集団であり、**Appreciative Inquiry** はワーク・エンゲイジメント向上に効果的とは言えなかった。つまり、**Appreciative Inquiry** は、同質性が高い集団には効果的ではないと考えられる。そのため、**Appreciative Inquiry** を実践する際に同質性が高い集団を対象とする場合は、その同質性が高い集団以外のメンバーにも参加してもらうことで、**Appreciative Inquiry** を効果的なものにできる可能性がある。事例 3 の場合であれば、デイサービスセンターのみを対象とするのではなく、他部署を交えたり、利用者も交えた施設全体で実施したりすることで **Appreciative Inquiry** を効果的なものできた可能性がある。

4. 研究の限界と今後の課題

しかしながら、本研究には多くの課題が残る。第 1 に、あくまでも「Appreciative Inquiry はワーク・エンゲイジメントを向上させるために有用である可能性がある」ということである。本研究は、すべての事例において 2 群のすべてを同一条件に統制する厳格な実験室実験を実施していない。したがって、実験群と統制群の 2 群に分類したからといって、実験群の Appreciative Inquiry による効果は、あくまでも「推定」に留まる。例えば、事例 1 は教員と学生という関係であり、研究者と参加者の関係性による影響が出やすく、ホーソン効果やピグマリオン効果などのさまざまな心理的・物理的要因が、実験結果に少なからず影響を与えていることは否定できない。今後はさまざまな要因を統制した上で検証していく必要がある。

第 2 に、ワーク・エンゲイジメントの資源についてである。本研究ではメンバー間の関係性とワーク・エンゲイジメントとの関連について調査している。しかしながら、本来であれば、メンバーの関係性が資源を充実させて、ワーク・エンゲイジメントを向上させるというプロセスである。そのため、今後はメンバーの関係性とワーク・エンゲイ仕事の資源および個人資源との関連について調査していく必要がある。

第 3 に、調査デザインについてである。事例 1 および事例 2 では統制群を置いた群間比較を行うことができたが、事例 3 および事例 4 では 1 群を対象とした前後比較を行ってきたことである。前後比較のみでは他の外部要因を排除できず本来の結果とは異なる結果が導出される可能性がある。つまり、Appreciative Inquiry による介入を行ったとしても、その結果が Appreciative Inquiry によるものとは言い難くなる。現実的には非常に難しいが、統制群を置いた群間比較を実施できるように努めなければならない。

第 4 に、継続的な調査についてである。例えば、事例 1 では 4D サイクルの再開によりアクションプランの変更が奏功していると述べているにもかかわらず、その後

介入および効果測定を実施しなかった。しかしながら、万が一実施していれば、介入効果の持続性の検証にもつながった可能性がある。これも今後の課題としたい。

最後に、これらの課題を達成していくためにも、本研究の更なる精査が必要であり、検証を繰り返していくことが求められる。

謝辞

本研究をまとめるにあたり、非常に多くの方々にご協力いただきました。特に指導教員であり本研究の主査である北居明先生からはご指導いただくとともに、貴重なアドバイスを幾度となくいただきました。また、副査である奥野先生、尾形先生からも非常に有意義なアドバイスをいただくことができました。さらに、ゼミなどで同じ院生仲間である皆さまとの議論から非常に多くのヒントをいただくことができました。最後に、本研究の4つの事例の対象となっていた皆さまには感謝の気持ちで一杯です。ここに挙げた方々以外にも公私共に非常に多くの方々にご協力をいただきました。関係者の方々すべてに対して感謝申し上げます。

参考文献

- Allen, T. J. 1970 Communication networks in R & D laboratories. *R&D Management*, 1(1), 14-21.
- Ashford, G., & Patkar, S. 2001 The positive path: *Using appreciative inquiry in rural Indian communities*. Winnipeg, Manitoba: International Institute for Sustainable Development.
- Avital, M., & Boland, R. J. 2007 *Managing as designing with a positive lens*. In *Designing Information and Organizations with a Positive Lens* (pp. 3-14). Emerald Group Publishing Limited.
- 栗村昭子・神澤創・長見まき子・柳井勉 2004 EAP 研究所の現状と課題 関西福祉科学大学紀要, 8, 149-156.
- 東利一 2011 サービス・リレーションシップのはじまり 流通科学大学論集, 23(2), 91-108.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2007 The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. 2009 The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562-1571.
- Bakker, A. B., Emmerik, H. V., & Euwema, M. C. 2006 Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and occupations*, 33(4), 464-489.
- Barrett, F. J., & Fry, R. E. 2005 *Appreciative inquiry: A positive approach to building cooperative capacity*. Chagrin Falls, OH: Taos Institute Publications.
- Bushe, G. R. 2011 Appreciative inquiry: Theory and critique. *The Routledge companion to organizational change*, 87-103.

- Bushe, G. R. 2013 *Generative process, generative outcome: The transformational potential of appreciative inquiry. In Organizational generativity: The appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation* (pp. 89-113). Emerald Group Publishing Limited.
- Bushe, G. R., & Coetzer, G. 1995 Appreciative inquiry as a team-development intervention: A controlled experiment. *The Journal of applied behavioral science*, **31**(1), 13-30.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. 2009 Revisioning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice. *Journal of Applied Behavioral Science*, **45**(3), 48-368.
- Calabrese, R. L. 2006 Building social capital through the use of an appreciative inquiry theoretical perspective in a school and university partnership. *International Journal of Educational Management*, **20**(3), 173-182.
- Carter, B., Cummings, J., & Cooper, L. 2007 An exploration of best practice in multi - agency working and the experiences of families of children with complex health needs. What works well and what needs to be done to improve practice for the future?. *Journal of Clinical Nursing*, **16**(3), 527-539.
- Cooperrider, D. L., & Avital, M. 2005 Appreciative inquiry and the changing field of change. *Appreciative inquiry: Foundations in positive organizational development*, 5-8.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. 1987 Appreciative inquiry in organizational life. *Research in organizational change and development*, **1**(1), 129-169.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. 2001 A positive revolution in change: Appreciative inquiry. *Public administration and public policy*, **87**, 611-630.

- Cooperrider, D. L., Whitney, D. K., & Stavros, J. M. 2003 *Appreciative inquiry handbook* (Vol. 1). Berrett-Koehler Publishers.
- De Lange, A. H., De Witte, H., & Notelaers, G. 2008 Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, **22**(3), 201-223.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. 2001 The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, **86**(3), 499-512.
- Flanagan, J., Smith, M., Farren, A. T., Reis, P., & Wright, B. 2010 Using appreciative inquiry for strategic planning in a professional nursing organization. *Visions. The Journal of Rogerian Nursing Science*, **17**(1), 19-28.
- Gergen, K. 1994 *Realities and Relationships: Soundings in Social Constructions*, Harvard University Press. (永田素彦・深尾誠訳『社会構成主義の理論と実践 関係性が現実をつくる』ナカニシヤ出版, 2004.)
- Grandy, G., & Holton, J. 2010 Mobilizing change in a business school using appreciative inquiry. *The Learning Organization*, **17**(2), 178-194.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. 2012 Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders*, **141**(2-3), 415-424.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2005 How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of oral sciences*, **113**(6), 479-487.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. 2006 Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, **43**(6), 495-513.

- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. 2008 The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, **22**(3), 242-256.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. 2006 “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European psychologist*, **11**(2), 119-127.
- Imamura, K., Kawakami, N., Inoue, A., Shimazu, A., Tsutsumi, A., Takahashi, M., & Totsuzaki, T. 2016 Work engagement as a predictor of onset of Major Depressive Episode (MDE) among workers, independent of psychological distress: a 3-year prospective cohort study. *PloS one*, **11**(2), 1-14.
- Innstrand, S. T., Langballe, E. M., & Falkum, E. 2012 A longitudinal study of the relationship between work engagement and symptoms of anxiety and depression. *Stress and health*, **28**(1), 1-10.
- 石田光規 2009 産業・労働社会における人間関係・パーソナルネットワーク・アプローチによる分析- 日本評論社.
- Jackson, L. T., Rothmann, S., & Van de Vijver, F. J. 2006 A model of work - related well - being for educators in South Africa. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, **22**(4), 263-274.
- Jackson, S. E., & Maslach, C. 1982 After-effects of job-related stress: Families as victims. *Journal of organizational behavior*, **3**(1), 63-77.
- Jones, D. A. 1998 A field experiment in appreciative inquiry. *Organization Development Journal*, **16**(4), 69.
- Kavanagh, P. 2010 *Appreciative inquiry: an interactive organizational intervention to translate acute pain management evidence into pediatric nursing practice*

(Doctoral dissertation).

北居明 2014 AI を通じて職場の活気を取り戻す 川上憲人・守島基博・島津明人・北居明 健康いきいき職場づくり-現場発組織変革のすすめ-(153-190) 生産性出版.

北居明・多湖雅博・池邊美佳・二艘船浩子 2017 AI を通じた看護管理者のリーダーシップ効力感向上の試み, 組織開発研究, **1**, 28-38.

Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. B., & Hoonakker, P. 2009 Work engagement and burnout: Testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *The Journal of Positive Psychology*, **4**(3), 243-255.

窪田和巳・島津明人・川上憲人 2014 日本人労働者におけるワーカホリズムおよびワーク・エンゲイジメントとリカバリー経験との関連, 行動医学研究, **20**(2), 69-76.

厚生労働省 2012 平成 27 年労働者健康状況調査:結果の概要.

Kubota, K., Shimazu, A., Kawakami, N., Takahashi, M., Nakata, A., & Schaufeli, W. B. 2010 Association between workaholism and sleep problems among hospital nurses. *Industrial Health*, **48**(6), 864-871.

久保真人・田尾雅夫 1994 看護婦におけるバーンアウト-ストレスとバーンアウトとの関係- 実験社会心理学研究, **34**(1), 33-43.

Leiter, M. P., & Maslach, C. 2008 Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, **93**(3), 498-512.

Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. 2007 Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?. *Computers in human behavior*, **23**(1), 825-841.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. 2001 Job burnout. *Annual review of psychology*, **52**(1), 397-422.

松本康 1995 増殖するネットワーク, 勁草書房.

- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. 2007 Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior*, **70**(1), 149-171.
- Mohr, B. J., Smith, E., & Watkins, J. M. 2000 Appreciative inquiry and learning assessment: An embedded evaluation process in a transnational pharmaceutical company. *OD Practitioner*, **32**(1), 36-53.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. 2008 Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **17**(3), 327-348.
- 撫養真紀子・北居明・池亀みどり・稲垣伊津穂・志田京子・勝山貴美子・青山ヒフミ
2016 中堅看護師への Appreciative Inquiry に基づく教育プログラムの開発と有用性の検証, *社会医学研究*, **33**(1), 83-90.
- 中村和彦 2008 アクションリサーチとは何か? *人間関係研究*, **7**, 1-25.
- 中村和彦 2015 入門組織開発-生き活きと働ける職場をつくる- 光文社.
- 中村和彦・塩見康史・高木穰 2010 職場における協働の創生-その理論と実践- *人間関係研究*, **9**, 1-34.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. 2005 Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, **90**(6), 1217.
- 佐藤一子・森本扶・新藤浩ほか 2004 アクション・リサーチと教育研究 東京大学大学院教育学研究科紀要, **44**, 321-347.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2004 Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi - sample study. *Journal*

of organizational Behavior, **25**(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. 2009 How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, **30**(7), 893-917.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. 2002 The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, **3**(1), 71-92.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. 2008 Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, **57**(2), 173-203.

Schnitman, D. F. 2008 Generative inquiry in therapy: from problems to creativity. In *Meaning in Action*, 73-95.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., & Goto, R. 2008 Work engagement in Japan: validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology*, **57**(3), 510-523.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Miyanaka, D., & Iwata, N. 2010 Why Japanese workers show low work engagement: An item response theory analysis of the Utrecht Work Engagement scale. *BioPsychoSocial Medicine*, **4**(1), 17.

島津明人・江口尚 2012 ワーク・エンゲイジメントに関する研究の現状と今後の展望, *産業医学レビュー*, **25**, 79-96.

島津明人 2017 健康でいきいきと働くために-ワーク・エンゲイジメントに注目した組織と個人の活性化- *心身健康科学*, **13**, 1-3.

- Tschudy, T. 2006 *An OD map: The essence of organization development. The NTL handbook of organization development and change: Principles, practices, and perspectives*. San Francisco, CA: Pfeiffer, 157-176.
- Umanodan, R., Kobayashi, Y., Nakamura, M., Kitaoka-Higashiguchi, K., Kawakami, N., & Shimazu, A. 2009 Effects of a worksite stress management training program with six short-hour sessions: a controlled trial among Japanese employees. *Journal of occupational health*, **51**(4), 294-302.
- 浦光博・南隆男・稲葉昭英 1989 ソーシャル・サポート研究-研究の新しい流れと将来の展望- *社会心理学研究*, **4**(2), 78-90.
- Van der Klink, J., Blonk, R., Schene, A., & Van Dijk, F. 2001 The benefits of interventions for work-related stress. *American journal of public health*, **91**(2), 270-276.
- Verleysen, B., & Van Acker, F. 2012 The impact of Appreciative Inquiry on employee work engagement explained through basic psychological needs and motivation. *Paper gepresenteerd tijdens de World Appreciative Inquiry Conference*, 1-18.
- Watkins, J. M., & Mohr, B. 2001 *Appreciative Inquiry: Change at the speed of imagination*. John Wiley & Sons.
- Westman, M. 2001 Stress and strain crossover. *Human Relations*, **54**(6), 717-751.
- Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. 2003 *The Power of Appreciative Inquiry*. San Francisco: Berrett - Koehler. (株式会社ヒューマンバリュー訳『ポジティブ・チェンジャー主体性と組織力を高める AI—』株式会社ヒューマンバリュー, 2006.)
- Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2008 Working in the sky: A diary study on work engagement among flight

attendants. *Journal of occupational health psychology*, **13**(4), 345-356.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2007 The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, **14**(2), 121.

山岸俊男 2001 社会心理学キーワード, 有斐閣双書.

安田雪・石田光規 2000 相談と情報交換, 社会学評論, **51**(1), 104-119.

安田雪 1994 社会ネットワーク分析-その理論的背景と尺度- 行動計量学,**21**(2), 32-39.